T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

ÖRGÜTSEL ZEKÂ, ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAPASİTESİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

DİLEK BALAK
16713054

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HALİT KESKİN

İSTANBUL
2021

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

ÖRGÜTSEL ZEKÂ, ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAPASİTESİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

DİLEK BALAK
16713054
ORCID NO: 0000-0002-5145-3769

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HALİT KESKİN

İSTANBUL
2021

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

ÖRGÜTSEL ZEKÂ, ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAPASİTESİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

DİLEK BALAK
16713054

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih: 26.07.2021
Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Halit Keskin
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Cemal Zehir
: Prof. Dr. Salih Zeki İmamoğlu
: Doç. Dr. Murat Çemberci
: Prof. Dr. Ali Ekber Akgün

İSTANBUL
TEMMUZ 2021

ÖZ

ÖRGÜTSEL ZEKÂ, ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAPASİTESİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Dilek Balak
2021

Örgütsel zekâ ve örgütsel dayanıklılık kapasitesi, son zamanlarda farklı alanlardan birçok araştırmacı ve uygulayıcıyı cezbetmektedir. Farklı disiplin ve bakış açılarıyla ele alınan birçok çalışma nedeniyle, örgütsel zekâ ve örgütsel dayanıklılık kavramlarının yorumlanması, ilgili alan yazında çeşitlilik meydana getirmektedir. Bu çalışmada, örgütsel zekâ, örgütsel dayanıklılık kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişki ampirik olarak test edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, örgütsel zekânın örgütsel dayanıklılık kapasitesi ve firma performansıyla pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Buna ilaveten araştırma sonuçları örgütsel dayanıklılık kapasitesinin; örgütsel zekâ ve firma performansı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Ampirik kanıtlar, firma performansı üzerindeki olumlu etkisinden dolayı örgütsel dayanıklılık kapasitesi yoluyla örgütsel zekânın geliştirilmesine ihtiyaç olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Zekâ, Örgütsel Zekâ, Örgütsel Dayanıklılık, Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi, Firma Performansı

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE, ORGANIZATIONAL RESILIENCE CAPACITY AND FIRM PERFORMANCE

Dilek Balak

Temmuz, 2021

The phenomena of organizational intelligence and organizational resilience capacity have recently attracted a number of researchers and practitioners from different research areas. The interpretation of the concepts of organizational intelligence and organizational resilience creates diversity in the related literature due to a variety of studies from different disciplines and perspectives. In this study, the relationship between organizational intelligence, organizational resilience capacity, and firm performance was empirically tested. The research findings indicated that organizational intelligence is positively related to organizational resilience capacity and firm performance. In addition, the study found out that organizational resilience capacity plays a full mediator role in the relationship between organizational intelligence and firm performance. Empirical evidence showed that organizational intelligence needs to be developed through organizational resilience capacity because of its positive impact on firm performance.

Key Words: Intelligence, Organizational Intelligence, Organizational Resilience, Organizational Resilience Capacity, Firm Performance

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde büyük katkısı olan, bilgisini ve tecrübesini esirgemeden benimle paylaşan, yol gösteren ve destek veren değerli tez danışmanım Prof. Dr. Halit Keskin'e teşekkürlerimi sunarım.

Derslerine katılmaktan keyif aldığım, hem uzmanlığından hem de bilgi birikiminden yararlandığım ve birlikte çalışma fırsatı bulduğum kıymetli hocam Prof. Dr. Cemal Zehir'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme komitemde yer alarak değerli fikirlerini paylaşan kıymetli hocam Pof. Dr. Salih Zeki İmamoğlu'na ve doktora tez savunmama katılarak değerli görüşlerini paylaşan kıymetli hocam Doç. Dr. Murat Çemberci'ye teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın analiz kısmında bilgi ve tecrübesinden yararlandığım çok değerli hocam Prof. Dr. Ali Ekber Akgün'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Son olarak, hayatı boyunca sevgisini ve emeğini ailesine, çocuklarına adayan, her zorlu sürecimde yanımda olan, varlıklarıyla mutlu olduğum aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Temmuz, 2021 Dilek BALAK

İÇİNDEKİLER

ÖZ i
ABSTRACT ii
ÖN SÖZ iii
İÇİNDEKİLER iv
TABLOLAR LİSTESİ vi
ŞEKİLLER LİSTESİ vii
KISALTMALAR viii

1. GİRİŞ 1

2. ZEKÂ KAVRAMI **6**
2.1. İnsan-makine Zekâsı 7
2.2. Zekâ Kuramları 9
2.2.1. Gardner'ın Çoklu Zekâ Kuramı 9
2.2.2. Sternberg'in Triarşik Zekâ Kuramı 9
2.2.3. Goleman'ın Duygusal Zekâ Kuramı 11
2.2.4. Piaget'in Zekâ Kuramı 12
2.2.5. Spearman'ın Genel Zekâ Kuramı 12
2.3. Zekânın Gelişimi ve Ölçülmesi 13
2.4. Örgütsel Zekâ ve Teorik Perspektif 15
2.4.1. Karmaşık ve Sosyo-Teknik Sistemler 15
2.4.2. Hibrit Sistemler 17
3. ÖRGÜTSEL ZEKÂ KAVRAMI **20**
3.1. Bireylerde ve Örgütlerde Zekâ 20
3.2. Bireysel ve Örgütsel Zekâyı İlişkilendiren Modeller 22
3.2.1. Toplama Modeli 23
3.2.2. Dönüşüm Modeli 24
3.2.3. Yayılmış Model 27
3.3. Örgütsel Zekâ Tanımları 30
3.4. Örgütsel Zekâ ile ilgili Genel Literatür İncelemesi 33
3.5. Örgütsel Zekâ Yaklaşımları 44
3.5.1. Örgütsel IQ Yaklaşımı 44
3.5.2. Sibernetik Yaklaşım 46
3.5.3. Sistematik-Yönetsel Yaklaşım 47
3.6. Literatürde Öne Çıkan Bileşenler 49
3.7. Örgütsel Zekânın Bileşenleri 52
3.7.1. Enformasyon İşleme Kapasitesi 52
3.7.2. Adaptasyon Yeteneği 56
3.7.3. Kolektif Duygusal Zekâ 60
4. ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAPASİTESİ **64**
4.1. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Tanımı 64
4.2. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Bileşenleri 69

4.2.1. Bilişsel Boyut 69
4.2.2. Davranışsal Boyut 70
4.2.3. Bağlamsal Boyut 71

5. HİPOTEZ GELİŞTİRME 74
5.1. Örgütsel Zekâ, Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi ve Firma Performansı 74
5.1.1. Enformasyon İşleme Kapasitesi ve Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi 75
5.1.2. Adaptasyon Yeteneği ve Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi 77
5.1.3. Kolektif Duygusal Zekâ ve Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi 78
5.2. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi ve Firma Performansı 80
5.3. Aracılık İlişkileri 83
5.4. Çevresel Türbülansın Moderatör Etkileri 84

6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 89
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 90
6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 90
6.3. Araştırmanın Yöntemi 91
6.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi 91
6.4. Veri Analizi ve Bulgular 95
6.4.1. Demografik Özellikler 96
6.4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik 97
6.4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi 100

7. DEĞERLENDİRME, SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER 104
7.1. Değerlendirme ve Sonuç 104
7.2. Yöneticiler İçin Çıkarımlar 107
7.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Araştırmacılar için Öneriler 109

KAYNAKÇA 111

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Zekâ Tanımları.....31
Tablo 2: Örgütsel Zekâ Literatürü Özeti……....34
Tablo 3: Literatürdeki Örgütsel Zekâ Bileşenleri……...49
Tablo 4: Örgütsel Zekâ Değişkenine Ait İfadeler…….....91
Tablo 5: Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi Değişkenine Ait İfadeler...…….....92
Tablo 6: Çevresel Türbülans Değişkenine Ait İfadeler…….....94
Tablo 7: Firma Performansı Değişkenine Ait İfadeler…….…….....94
Tablo 8: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri……...…….....96
Tablo 9: Güvenilirlik ve Geçerlilik Katsayıları…….....97
Tablo 10: Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları……..……....99
Tablo 11: Değişkenlere Ait Regresyon Analizi Sonuçları……...…..……...101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli……..……88

KISALTMALAR

AI : Yapay Zekâ (Artificial Intelligence)

AMOS : Analysis of Moment Structures

Ar-Ge : Araştırma Geliştirme

BT : Bilişim Teknolojileri

CEO : Üst Düzey Yönetici (Chief Executive Officer)

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

ICT : Enformasyon ve İletişim Teknolojisi (Information and Communication Technology)

IOT : Nesnelerin İnterneti (Internet of Things)

IQ : Zekâ Puanı (Intelligence Quotient)

IT : Enformasyon Teknolojisi (Information Technology)

KM : Bilgi Yönetimi (Knowledge Management)

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

OI : Örgütsel Zekâ (Organizational Intelligence)

OIQ : Örgütsel Zekâ Puanı (Organizational Intelligence Quotient)

SEM : Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling)

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

STK : Sivil Toplum Kuruluşu

1. GİRİŞ

Günümüzün bilgi tabanlı ekonomisi ve yoğun rekabet baskısı altında rekabet edebilirliklerini geliştirmek isteyen örgütler için zekâ; ürün ve hizmetlerinde yüksek değerli veri ve bilgilerin kullanılması yoluyla örgütlere eylem ve araştırma yapmaları için bir çerçeve sunmaktadır (López-Robles ve diğ., 2019). Örgütsel bir bakış açısıyla zekâ, karar alma sürecinde ihtiyaç duyulan ilgili veri ve enformasyonun toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ve yayılması için bir süreç olarak görülmektedir (Ganzert, Martinelli, Delai, 2012). Örgütsel zekâ konusu giderek örgütsel yaşama egemen olan birçok hayati faaliyet ve sürecin altında yatan önemli bir güç haline gelmektedir (Srivastava, Awasthy, 2016). Literatürde, araştırmacılar örgütsel zekâyı bilişsel, davranışsal ve sosyal/duygusal olarak farklı epistemolojik bakış açılarıyla araştırmış ve her bir bakış açısı ile bu karmaşık olgunun farklı yönlerine değinilmiştir. Örneğin, bilişsel perspektif örgütün enformasyon işleme yeteneği gibi içsel yapı ve süreçlerin altını çizmektedir. Sosyal/duygusal perspektifte sosyal zekâ; kişiler arası görevleri yerine getirme yeteneği ile insanlarla ilişki kurma ve onları anlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu perspektifte duygusal zekâ ise sosyal zekânın bir alt boyutu olarak ele alınmakta ve bir kimsenin kendisi ve diğer insanların his ve duygularını izleme, bunlar arasındaki ayrımı fark etme ve bir kimsenin düşünce ve hareketlerini yönlendirmede bu bilgiyi kullanma yeteneği olarak tarif edilmektedir. Son olarak davranışsal perspektif, örgütlerin dış çevreye adapte olma davranışına yol açan davranış-çevre ilişkilerini ele almaktadır (Akgün, Byrne, Keskin, 2007). Çevrenin taleplerine göre örgütün "değişebilmesi" yani örgütün çevresel değişime adapte olarak devamlılığını sağlayabilme yeteneği örgütsel dayanıklılık ile karakterize edilmektedir. Bu tanım örgütün devamlılığını sürdürebilmesinin çevresel değişime uyum sağlayabilme kapasitesine bağlı olduğunu göstermektedir (Folke, 2006). Bir örgütün adaptasyon kapasitesi olası çevresel değişikliklere ya da karmaşıklığa cevap verebilme ve bu değişime adapte olabilme yeteneğidir (Burnard, Bhamra, 2011). Esasında örgüt üyelerinin adaptif kapasiteleri örgütsel dayanıklılığın temel ilkelerinden biridir. Çünkü dayanıklılık hem örgütün hem de

üyelerinin çeşitli sıkıntılarla başa çıkabilmesi için sahip olunması arzu edilen bir özellik olarak görülmektedir. Dayanıklılık bazen de sertliği ifade etmektedir. Örneğin, bir örgütün yerleşik kültürü nedeniyle değişiklik yapamaması veya değişime isteksizliğini içerirken, daha yaygın bir kullanımı da örgütün herhangi bir olumsuz durumla karşılaştığında iyileşme kabiliyetini ortaya koyabilmesidir (Ismail, Poolton, Sharifi, 2011; Linnenluecke, 2017).

Sutcliffe ve Vogus (2003) örgütsel düzeyde dayanıklılığın bir örgütün yetkinliğini ve büyümesini geliştirmeye odaklanan örgütsel süreçlere ve kaynaklara dayandığını belirtmektedir. Bu nedenle örgütsel dayanıklılık etkinliği tekrar kazanma yeteneğine, çevresel geri bildirimi etkin bir şekilde işleme koyma ve ortaya çıkan yıkıcı bir olayın üstesinden gelmek için bilgi ve kaynakları esnek bir şekilde yeniden düzenleme becerisi ile ifade edilmektedir. Kısacası bir örgütün bilişsel, duygusal, ilişkisel ve yapısal kaynakları içindeki bu yetenekleri, örgütsel sistemlerin uyumsuz eğilimlerden kaçınmasına olanak tanımaktadır (Burnard, Bhamra, 2011). Ayrıca bu kaynakları yeterince esnek, depolanabilir, dönüştürülebilir ve şekillendirilebilir bir biçimde yaratan veya tutan dinamikler, dayanıklılığa yol açmakta ve örgütlerin, örgütsel birimlerin ve üyelerinin beklenmedik durumlarla baş edebilmelerini kolaylaştırmaktadır (Sutcliffe, Vogus, 2003). Aslında örgütsel dayanıklılık teorisi, bir örgütün adaptasyon yeteneği ve kapasitesinin üzerine inşa edilmiştir. Bu noktada örgütlerin karmaşıklıkla başa çıkma, pazar sinyallerinden anlam yakalama yeteneği olarak ifade edilen örgütsel zekâ, çevresel taleplere uyumu mümkün kılan bir bilgi işlem fonksiyonu görevi üstlenmektedir (Glynn, 1996). Örgütsel zekâ, örgütlerin çevresel değişikliklere uyum sağlamasına ve hayatta kalmalarına yardımcı olan önemli bir unsurdur (Kiani, Jozam, Jozam, 2015). McMaster (1997) da bir örgütün bilişsel unsurlarının geliştirilerek örgütün uzun vadede adaptasyon yeteneğini arttıracağını ifade etmektedir. Örgütsel zekâ ile bir örgüt bilgiyi amaca yönelik bir şekilde işleme, yorumlama, kodlama, manipüle etme ve erişme kabiliyeti göstererek, faaliyette bulunduğu ortamdaki uyum potansiyelini artırabilmektedir (Glynn, 1996). Literatürde örgüt üyelerinin sahip olduğu zekâ, öz-yeterlik, duygusal istikrar, deneyime açıklık, sosyal destek, duygu tanıma, öz disiplin, beceriklilik ve bilişsel esneklik gibi bireysel özelliklerin bileşiminin örgütlerdeki dayanıklılığı etkilediği öne sürülmektedir (Van der Vegt ve diğ., 2015). Buradan örgütsel zekânın örgütün

dayanıklılık kapasitesini oluşturmada önemli bir öncül olabileceği düşüncesi öne çıkmaktadır. Önceki çalışmalar, örgütsel zekânın farklı örgütsel ortamlarda farklı değişkenler ve ilişkiler üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Ancak örgütsel zekânın örgütün dayanıklılık kapasitesi ile ilişkisi üzerinde yeter düzeyde bir çalışmanın olmadığı görülmektedir. Çalışma bu yönde literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca çalışma, çevresel (Pazar/teknoloji) türbülansın, örgütsel zekâ ve örgütsel dayanıklılık kapasitesi arasındaki ilişkide moderatör etkisini analiz etmeyi önermektedir.

Örgütsel teoride ve stratejik yönetim alanında çevre faktörü uzun zamandan beri kritik koşullardan biri olarak kabul görmektedir. Bu bakımdan çevresel türbülans, bir örgütün dış çevresindeki değişikliklerin oranını ve öngörülemezliğini ifade etmektedir. Calantone ve diğ. (2002) de çevresel türbülansı, endüstrideki öngörülemeyen ve sık sık görülen teknolojik ve / veya pazar değişiklikleri ile karakterize edilen, her ürün veya hizmet geliştirme süreci için risk ve güvensizlik oluşturan ortam şeklinde tanımlamaktadırlar (Abbas, Hassan, 2017). Örgütlerin giderek daha dinamik ve değişen bir çevreyle karşı karşıya kalmaları, kendilerini bu çevresel faktörlere adapte etmeye zorlamalarını ve bu çevresel tehditlere karşı koyabilmelerini gerektirmektedir. Bu bakımdan örgütlerin çevresel değişikliklere karşı gerekli hazırlıklara sahip olmalarına yardımcı olan önemli faktörlerden biri olarak örgütsel zekâ düşünülmektedir.

Bu yüzden rekabet edebilirliklerini ve dayanıklılıklarını artırmak/geliştirmek isteyen örgütler için zekâ; ürün ve hizmetlerinde yüksek değerli veri ve bilgilerin kullanılması yoluyla eylemde bulunmayı içermektedir (López-Robles ve diğ., 2019). Zorlu koşullar altında örgütün olumlu yönde çevreye adaptasyonunu sürdürebilmesi de örgütsel dayanıklılığı ortaya koymaktadır (Weick, 1993). Vaughan (1990) örgütlerin proaktif yönetim eylemleri ve karar alma süreçleriyle, türbülanslı iş ve ekonomik zamanlarda örgütsel dayanıklılık oluşturduklarını ortaya koymaktadır (Mitsakis, 2020). Literatürdeki bazı çalışmalar da dayanıklılığın bir organizasyondaki çalkantılı ortamları yönetmede önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Hamel, Valikangas, 2003; Lengnick-Hall, Beck, 2009; Caza, Milton, 2012). Daha önceki araştımalara bakıldığında pazar türbülansının; örgütün öğrenme yeteneği ile dayanıklılığı üzerindeki etkisinin analiz edildiği görülmektedir (Yılmaz

Kozcu, 2020). Başka bir araştırma da çevresel türbülansın; adaptif yetenekler ile örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini araştırmıştır (Battal, 2016). Ancak alan yazında pazar ve teknoloji türbülansının örgütsel zekâ ve örgütsel dayanıklılık kapasitesi üzerindeki etkileri ile ne zaman ve nasıl ilişkili olduğu henüz yeter düzeyde araştırılmamıştır. Dayanıklılık teorisine dayalı olarak, bu çalışmada, moderatörlü bir aracılık modeli formüle edilmiştir.

Diğer taraftan örgütler için bir diğer önemli unsur da performanstır. Performans, bir örgütün ekonomik kârlılık standartları, pazar payını karşılama becerisi olarak tanımlanmaktadır (Halal, 1998). Örgütler arasındaki performans farklılıkları ise büyük oranda örgütlerin sahip oldukları kaynak ve yeteneklere bağlıdır. Bu kaynaklardan biri de örgütün bilgi tabanı olarak görülen örgütsel zekâdır. Rakiplerine göre bilgiye dayalı rekabet avantajı sağlayan etkin bilgi yönetim sistemlerine sahip örgütler daha iyi performans göstermektedirler (Dayan, 2006). Benzer şekilde dayanıklılık sergileyen firmaların da rekabet avantajı yaratarak firma performansını arttırdıkları ifade edilmektedir. Araştırmalar, dayanıklılığın bir organizasyondaki performans ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortya koymaktadır (Mafabi, Munene, Ntayi, 2012; Richtnér, Löfsten, 2014; Yılmaz Kozcu, 2020). Dayanıklılık teorisine dayanan araştırmalar, dayanıklılığın örgütsel kapasite geliştirme ve firma performansını olumlu yönde destekleyebileceğini ifade etmektedir (Caza, Milton, 2012; Akgün, Keskin, 2014). Bu nedenle, örgütsel dayanıklılığının firma performansını olumlu yönde etkilediği görülmekte ve bu bilgiler ışığında çalışmanın odak noktasını firma performansına etkileri bakımından örgütsel zekâ ve örgütün dayanıklılık kapasitesi oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda, öncelikle zekâ başlığı altında zekâ kuramları ve zekânın gelişim sürecinden bahsedilmiştir. Ardından da örgütsel zekâ kavramı, bireylerde ve örgütlerde zekâ, bireysel ve örgütsel zekâyı ilişkilendiren modeller ve örgütsel zekâ ile ilgili literatür incelemesi hakkında bilgi verilmiş ve böylece örgütsel zekâ kavramının teorik perspektifi tartışılmıştır. Bunu takiben, örgütsel dayanıklılık kavramının teorik perspektifi ve örgütsel dayanıklılık kapasitesinin bileşenlerine yer verilmiştir. Hipotez geliştirme kısmında, örgütsel zekâ, örgütsel dayanıklılık kapasitesi, çevresel türbülans ve firma performansı arasındaki ilişkilere dair geliştirilen hipotezler ve araştırma modeli sunulmuştur. Araştırmanın analiz

kısmında ise, geliştirilen teorik model çerçevesinde örgütsel zekâ, örgütsel dayanıklılık kapasitesi, çevresel türbülans ve firma performansı arasında öngörülen ilişkileri açıklamaya yönelik sunulan hipotezler, araştırma örnekleminden elde edilen veriler ışığında, SPSS 22.0 ve AMOS 20.0 analiz programları kullanılarak test edilmektedir. Son olarak, araştırma sonuçlarına ve teorik çıkarımlara dayalı olarak çalışmanın kısıtları da göz önünde bulundurularak yöneticiler ve ileride araştırma yapacaklar için faydalı olabilecek öneriler ortaya konmuştur.

2. ZEKÂ KAVRAMI

Zekâya dair çok çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Bunlardan ilki bireysel bir yetenek olarak kabul görürken, diğeri de bir kişinin çevreye uyum sağlama yeteneği olarak ele alınmaktadır. Bazı yazarlar soyut düşünme yeteneklerinden zekâ olarak bahsetmiştir. İlk bakış açısı eğitime vurgu yaparken, ikincisi bir kişinin yeni durumlara maruz kalmasına odaklanır (Karimi-Ghartemani, Khani, Esfahani, 2020). Aslında zekâ, akıl yürütme, planlama, problem çözme, soyut düşünme, karmaşık fikirleri kavrama, hızlı öğrenme ve deneyimlerden öğrenme yeteneğini içeren çok genel bir zihinsel yetenektir. Bu sadece kitaptan öğrenme, dar bir akademik beceri veya test çözme zekâsı değildir. Aksine, çevremizi kavramak için daha geniş ve daha derin bir yeteneği yansıtmaktadır. Bireyler hem çevrelerindeki hem de genetik miraslarındaki farklılıklar nedeniyle zekâ bakımından birbirlerinden farklılık gösterirler (Gottfredson, 1997). Genel anlamda zekâ, temel bilgileri edinme ve onu yeni durumlarda kullanma yeteneğidir. Zekâ teorisinin altında yatan iki temel varsayım vardır. Bunlardan ilki insanların sabit, potansiyel bir zekâ ile doğduklarıdır. Diğeri de zekânın ölçülebilir olduğudur. Zekâ, IQ testleri ile ölçülebilmekte, okul ve iş hayatında bireysel performansın bilinen en etkili belirleyicisi olarak görülmektedir (Lam, Kirby, 2002). Böylece zekâ, tüm insanlar tarafından paylaşılan ancak insanlar arasında farklı ifade edilen nicel bir özellik olarak kabul edilmiştir (Serpico, 2018). Zekâ, özellikle öğrenme deneyimlerinde akıcı yeteneğin (akıl yürütme) yatırımından kaynaklanan geniş bir zihinsel yetenek olarak anlaşılır (Furnham, Chamorro-Premuzic, 2006). Bu yetenek ayrıca çevremizi anlamak ve anlamlandırmak için geniş ve derin bir anlayışı yansıtmaktadır (Jung, 2009).

Zekâ, herhangi bir sistemin istikrarı korumak, uyum sağlamak ve büyümek için iç ve dış ortamı arasında bilgi aktarımı yapabilme yeteneğidir (Stalinski, 2004). Tüm bunlar göz önüne alındığında zekânın insanları diğer türlerden ayıran temel bir yetenek olduğu görülmektedir. İnsan zekâsı genel olarak karmaşık fikirleri anlama, çevreye etkin bir şekilde uyum sağlama ve karmaşık akıl yürütmeyle meşgul olma kapasitesi olarak tanımlanabilir (Hearne, Mattingley, Cocchi, 2016). Buradan

zekânın, birbiriyle ilişkili iki farklı bileşen içerdiği söylenebilir. Bunlardan ilki, bir çevreye etkili bir şekilde adaptasyondur. Diğeri ise elde edilen deneyimlerin doğru bir şekilde yorumlanmasıdır. Çevrelerine etkin bir şekilde uyum sağlamak için bireyler gibi örgütler de kaynaklara, bunları kullanma yeteneklerine, içinde bulundukları dünya hakkında bilgi sahibi olmaya, iyi şansa ve iyi kararlara ihtiyaç duyarlar (March, 2010). Ancak bireyler ve örgütler genellikle kaynaklar ve gelecekle ilgili belirsizlikler nedeniyle birtakım zorluklarla karşı karşıya kalırlar. Onların kaderlerini belirleyen faktörlerin çoğu kendi kontrolleri dışındadır. Varlıklarını devam ettirebilmeleri ise kısmen uyarlanabilir zekâya sahip olmalarına bağlıdır (March, 2010). Bu yüzden "Zekâ" terimi günümüzde birçok endüstride farklı şekillerde kullanılmaya başlamıştır. Bunların en iyi bilinen örnekleri de bilgisayarlara atıfta bulunurken kullanılan "yapay zekâ" başta olmak üzere makine ve iş zekâsı gibi birçok farklı türde karşımıza çıkmaktadır (Jung, 2009). Örneğin bireysel zekâ olarak duygusal zekânın, makine zekâsı olarak da yapay zekânın ele alınarak örgütlerde çalışan performansına ne tür katkılar sağladığı konusu son yıllarda dikkat çekici bir şekilde artış göstermiştir (Prentice ve diğ., 2019). Bu nedenle giderek dijitalleşen dünyada, insan ve makine zekâsını ve bunların birbirleri ile olan ilişkilerinin ve işbirliklerinin örgütsel bağlamlardaki etkilerini keşfetmek gerekmektedir.

2.1. İnsan-makine Zekâsı

Düşünen bir makine konsepti ilk olarak M.Ö. 2500 yıllarında eski Mısır'da tartışılmasına rağmen 1941'de ilk elektronik bilgisayarların ortaya çıkışından bu yana, teknoloji, makine zekâsını uygulamak için mevcut olmuştur. Makine zekasının amacı, problemleri çözmek için bilgisayar bilimi, biyoloji, ekoloji, filoloji, matematik vb. temelli insan yeteneklerini veya özelliklerini taklit etmektir (Jung, 2009). Aslında insan davranışı rasyonel olmadığı için (çeşitli bilgi ve yeteneklerimize dayandığından) bunu modellemek oldukça karmaşıktır. İnsan davranışının rasyonalitesi duygusal, sezgisel veya bilinçsiz karar verme süreçlerinden etkilenir. Ayrıca, sınırlı bilgi, değişen bilişsel yetenekler ve yetersiz zaman, insanın karar vermesinin rasyonalitesini sınırlamaya katkıda bulunmaktadır (Hu ve diğ., 2017). Bu ikilemin üstesinden gelmek için Chou ve arkadaşları, "makine zekâsı ve insan zekâsının birbirini tamamlaması gerektiği" başka bir yaklaşım önermişlerdir. Onların iddiaları makine zekâsının; insan zekâsı üzerindeki

yükü azaltmak için kullanılabileceği ve insan zekâsının da makine zekâsının karmaşıklığını azaltmak için kullanılabileceğidir (Chou ve diğ.,2011).
Örneğin Endüstri 4.0 bağlamında, makinelerin artan otomasyonu ve özerkliği ile yansıtılan teknolojik gelişmelere rağmen, insan unsuru (değer zincirinin çeşitli aşamalarında akıllı işlevler sağlayan "Akıllı Geri Besleme Sistemi" olarak nitelendirilen bir üretim sistemi) tasarımında hala önemli bir faktördür. Ayrıca gerçek dünyadaki üretim sistemlerinde insan unsuru hala önemli bir aktör ve kaynak olarak görülmektedir. Bunun nedeni olarak da insan özelliklerinin, kişisel özelliklerin, esneklik ve yaratıcılık gibi niteliklerin yakın gelecekte otonom sistemler veya yapay zekâ (AI) teknolojileri tarafından (tam olarak) ve uygun maliyetle üretilemeyeceği ifade edilmektedir. Diğer taraftan, artırılmış ve sanal gerçeklik gibi dijital yardım sistemleri aracılığıyla en son teknolojilerin (ICT, IOT, duyusal teknoloji, gömülü sistemler, robotik, vb.) akıllı kullanımı yoluyla insan yetenekleri genişletilmeye başlamıştır (Ansari, Hold, Khobreh, 2019). Burada dikkat edilmesi gereken husus; yazılımın giderek artan bir biçimde örgütsel karar verme üzerinde baskın hale gelmesidir. Bu durum aslında çalışanların yaptıkları iş üzerindeki kontrol güçlerini kaybetmeleri anlamına gelmemektedir. Bilakis bu değişim, çalışanların örgüt içindeki rollerini dönüştürerek güçlendirebilecek özelliğe sahip olmasıdır (Davenport, Kirby, 2016).

Uygulamada yapay zekâ teknolojilerini kullanarak akıllı fabrikalarda en yüksek özerklik ve makine zekâsını hedefleyen Endüstri 4.0, insan iş tanımında, iş rollerinde, öğrenme kalıpları, koşulları ve gereksinimlerinde kapsamlı bir dönüşümü de tetiklemektedir. Alman İstihdam Araştırmaları Enstitüsü, Endüstri 4.0'ın "ekonomik kalkınmada iyileşme sağlayabileceğini" ifade etmektedir. Gelecek on yıl içinde, mevcut sektördeki işlerden 60.000 kadar işin azalacağı, özellikle imalat sektöründe 490.000 işin kaybedileceği ve yaklaşık olarak 430.000 yeni işin ortaya çıkacağı öngörülmektedir. Dünya Ekonomik Forumu'nun işlerin geleceği hakkındaki raporu, "şu anda imalat, tedarik zinciri, ulaştırma ve hizmet endüstrisi de dahil olmak üzere çeşitli endüstrilerde toplam çalışma saatlerinin ortalama % 71'inin insanlar tarafından yapıldığını, kalan % 29'unun da makine veya algoritmalarla gerçekleştirildiğini" ortaya koymaktadır. Günümüzün iş görevlerine odaklanan çalışmada, "2022 yılına kadar bu ortalamanın insanlar tarafından gerçekleştirilen işlerin % 58 çalışma saatine ve makinelerin veya algoritmalar

tarafından gerçekleştirilen işlerin de % 42'ye" ulaşacağı beklentisi ifade edilmektedir (Ansari, Hold, Khobreh, 2019). Bu noktada unutulmaması gereken bir gerçek vardır ki, o da akıllı makinelerin zekâ düzeyi giderek artmaktadır. Genel eğilim, daha karmaşık bir bağlamı deşifre edebilecek yüksek düzeyde yapılandırılmış veri ve karar bağlamı gerektiren makinelerin karar vermede daha fazla özerkliğe sahip olacaklarıdır (Davenport, Kirby, 2016). Bu nedenle zekâ kavramını daha iyi anlamlandırmak için farklı yaklaşımların dikkate alınması gerekmektedir. Aşağıda konu ile ilgili zekâ kuramlarına yer verilmiştir.

2.2. Zekâ Kuramları

2.2.1. Gardner'ın Çoklu Zekâ Kuramı

Howard Gardner 1983 yılında Çoklu Zekâ Teorisi ile zekâyı IQ gibi tek bir genel yeteneğe indirgemek yerine çeşitli spesifik (öncelikle duyusal) yöntemlere ayıran bir zeka modelini ortaya koymuştur (White, 2019). Gardner, bu teorisinde, insan potansiyeli kapsamını IQ skorunun sınırları dışında genişletmeye çalışmıştır. Bireyleri doğal öğrenme ortamlarından çıkarma ve onlardan daha önce hiç yapmadıkları yalıtılmış görevleri yapmalarını isteyerek zekâyı belirlemenin geçerliliğini ciddi şekilde sorgulamıştır. Gardner bunun yerine zekânın (1) problem çözme ve (2) ürünleri bağlamsal ve doğal bir ortamda biçimlendirme kapasitesi ile daha fazla ilgisi olduğunu öne sürmüştür. Bu daha geniş ve daha pragmatik bir bakış açısıyla ele alındığında, zekâ kavramı insanların yaşamlarında çeşitli şekillerde görülebilen işlevsel bir kavram haline gelmiştir. Gardner, yetenekleri sekiz kapsamlı kategoriye ayırarak insanların sahip olduğu çeşitli yeteneklerin varlığından bahsetmiştir. Öne sürülen sekiz ayrı zekâ türü şunlardır: sözel/dilbilimsel, mantıksal/matematiksel, görsel/uzamsal, bedensel/kinestetik, müzikal/ritmik, sosyal/bireylerarası, öze dönük/bireysel zekâlar ve doğa zekâdır (Armstrong, 2009).

Bilişselliği ve çevresel bağlamı dikkate alan bir teori olan çoklu zekâ kuramı daha çok eğitim alanında ilgi görmüştür (Armstrong, 2009). Ancak teori; kesin tanımlamalardan ve ölçülebilirlikten yoksun olması, bunu destekleyecek ampirik bir kanıtının yokluğu nedeniyle eleştirilmiştir. Ayrıca zekâ ve beceriler arasında bir ayrım yapmadığı ve gerçek yaşam uygulamalarında farklı zekâların nasıl iç içe geçtiklerini tatmin edici bir şekilde açıklayamadığı için de eleştirilere maruz

kalmıştır (White, 2019).

2.2.2. Sternberg'in Triarşik Zekâ Kuramı

Robert J. Sternberg, zekâ ile alakalı çalışmalar yapmış ve teoriler ileri sürmştür. Spesifik ölçüm araçları ile ölçülen zihni yeteneklerin zekâyı ifade etmede yetersiz olduğunu belirtmektedir. Bu türde yapılan zekâ araştırmalarının, zekânın yalnızca tek bir yönüne odaklanabildiği ileri sürülmüştür. Tüm bunların ışığında Sternberg (1985), bilişsel süreçlere odaklanan ve sorunları çözmek veya karmaşık durumlara yanıt vermek için bilginin kodlandığı, depolandığı ve birleştirildiği Triarşik Zekâ Teorisini önermektedir. Bu bağlamda, insan zekâsının birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde olan üç boyut çerçevesinde açıklanabileceğini de eklemektedir. Bunlar; analitik, pratik ve yaratıcı yeteneklerdir. Analitik zekâ, problemlerin soyut analizini ve değerlendirmesini içerir. Pratik zekâ, günlük hayatta karşılaşılan sorunlara yetenek ve becerilerin uygulanmasını, yaratıcı zekâ da yeni ve alışılmadık bir durumla karşılaşıldığında sahip olunan bilgi ve beceriler vasıtasıyla başarılı bir biçimde mücadele etme yeteneğini, bilginin yeni durumlara adapte edilmesini içermektedir (Nunez Lira ve diğ., 2019).

Teori, meta bileşenlerin yanı sıra performans bileşenleri ve bilgi edinme bileşenlerinin (ilgili sorunun nasıl çözüleceğini içeren) tüm bilişsel süreçlerin altında yatan bir dizi enformasyon işleme bileşeninin olduğunu önermektedir. Meta bileşenler şunlardır: (a) bir problemin varlığını tanımak, (b) problemi tanımlamak veya yeniden tanımlamak, (c) problemi zihinsel olarak temsil etmek, (d) problemi çözmek için bir strateji geliştirmek, (e) problemi çözerken izlemeye devam etmek ve (f) sorun çözüldükten sonra değerlendirmede bulunmaktır. Başka bir deyişle meta bileşenler akıllıca düşünme için de kullanılırlar. Örneğin, insanlar yeni, şaşırtıcı ve zorlayıcı fikirler ürettiklerinde yaratıcıdırlar; fikirlerinin iyi olup olmadığını değerlendirdiklerinde analitik; fikirlerini uygularken veya başkalarını fikirlerin değeri konusunda ikna ettiklerinde pratik (sağduyu gösteren) olmuş olurlar. Kurama göre bir kişi pratik olarak zeki olabilir, ancak aynı zamanda pratik zekâsını kötü veya bencil amaçlara doğru kullanabilir. Bununla birlikte, örneğin çok yüksek IQ'ya sahip olduğu bilinen bir akademisyenin, pratikte, başkalarıyla olan ilişkilerinde veya belki de kendi anlayışlarında eşit derecede etkileyici olup

olmadığı sorgulanabilir. Örneğin, en başarılı akademisyenlerden kaç tanesi aynı derecede başarılı CEO veya halkla ilişkiler başkan yardımcıları olabilir? Bu alanda hala tartışılması gereken çok şeyin olduğu ifade edilmektedir (Sternberg, Kaufman, Roberts, 2019). Sternberg'in Triarşik Zekâ kuramı, performansı tahmin etmede IQ testlerinin eksik kalan yönlerini tamamlayabilir ve çok boyutlu modellerin oluşturulmasına katkı sağlayarak daha açıklayıcı zekâ testlerinin geliştirilmesine öncülük edebilir.

2.2.3. Goleman'ın Duygusal Zekâ Kuramı

Salovey ve Mayer (1990) tarafından sistemli hale getirilmiş ancak Goleman (2005/1995) tarafından ün kazanmış duygusal zekâ yaklaşımı temelde sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır (Kalkan, 2008). Sosyal zekâ, bir kişinin kendisi dışındaki diğer insanları anlama yeteneğini ifade eder (Villanueva, Sanchez, 2007). Mayer ve Salovey'e (1997) göre, duygusal zekâ ise duyguları doğru bir şekilde tanıma, değerlendirme ve ifade etme yeteneğidir. Ayrıca duygusal zekâ, bir kişinin iş başarısını ve performansını belirlemede güçlü bir unsurdur. Birçok çalışma, yöneticilerin duygusal zekâsı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Duygusal zekâ göstergeleri ve yöneticiler için kullanımları; yöneticinin kararlarını yöneten, iş zekâsını etkileyen, firmalarda ilişki kurma, sürdürme ve geliştirme sürecini, güveni, uyum ve iş faaliyetlerinin verimliliğini etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Doan, Nguyen, Nguyen, 2020).

Goleman'ın duygusal zekâ teorisi, duyguların insanların hayatlarını etkilediğini ve kişilerarası ilişkilere katkıda bulunabileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca duygusal olarak dengeli insanların lider olmak için, yüksek zekâ katsayısına (IQ) sahip bireylerden daha fazla fırsata sahip olduklarını belirtmektedir. Bu anlamda, sadece IQ'nun başarı için yeterli olmadığını söylemek mümkündür. Aslında Goleman'ın çalışması, profesyonel başarı için gereken becerilerin neredeyse % 90'ının duygusal ve sosyal becerilerin birleşimi olarak görülen duygusal zekâya bağlı olduğunu göstermektedir. Goleman, 200 çok uluslu şirket üzerinde yaptığı araştırmada, etkili liderlerin yüksek derecede duygusal zekâya sahip olduğunu ortaya koymuştur (Almeida, 2020).

Duygusal zekânın, duygusal açıdan zeki bir lidere, kendisinin ve başkalarının duygularını anlamasında, olumlu sonuçlar elde etmesinde yardımcı olduğu düşünülmektedir. Ashkanasy ve Tse'nin (2000) belirttiği gibi, bu tür liderler takipçileriyle olumlu, empatik ve yapıcı ilişkiler kurarlar. Bu ilişkiler, vizyonlarını ve coşkularını takipçilerine iletmelerini ve gruba olağan beklentilerin üzerinde başarı sağlamaları için ilham vermelerine yardımcı olur (Ashkanasy, 2003). Harvard Business Review editörlerinin de belirttikleri gibi, duygusal zekâ büyük liderlikte aktif bir bileşendir. Bu bağlamda Goleman'ın önerdiği kişisel beceriler kümesinde (öz-farkındalık, öz-denetim, motivasyon) ve sosyal beceriler kümesinde (empati, ilişki yönetimi) duygusal yeterlilikler çerçevesi olarak yer bulmaktadır (Goleman, 2004). Zekâ açısından belirtilen bu duygusal yeterliliklerin taşıdığı önem dikkate alındığında duygusal zekâ yaklaşımının, zekâ literatürüne entegre edilerek alana önemli katkılar sunmuştur.

2.2.4. Piaget'in Zekâ Kuramı

Bilişsel Gelişim Kuramını ortaya koyan Jean Piaget, çocuklarda zekânın kökenini ele almış ve klinik çalışmalarında küçük çocuklarla ilgili orijinal gözlemlerde bulunmuştur. Piaget, zekânın gelişimini altı ardışık aşamaya böler. Bunlar: reflekslerin kullanımı; ilk edinilmiş uyarlamalar ve birincil dairesel reaksiyon; ikincil döngüsel tepkiler ve çocuğun ilgisini çeken gözlükleri uzatma prosedürleri; ikincil şemaların koordinasyonu ve bunların yeni durumlara uygulanması; üçüncül döngüsel reaksiyon ve aktif deney yoluyla yeni araçların keşfidir. Son olarak, zihinsel kombinasyon yoluyla yeni araçların icadı yer alır. Burada duyusal-motor şemaların oluşumuna ve zihinsel asimilasyon mekanizmasına özellikle dikkat edilir. Piaget, temel olan algısal aktivitenin önemini vurgulamıştır (Piaget, 1964). Piaget; doğuştan gelen zihni kapasitenin, bireyin fiziksel evrimiyle alakalı olgunluk seviyesinin, yaşamın içinde kazanılan deneyimin ve yeni edinilen bilgilerle zihnin kendini dengelemesi durumunun zihin gelişimi üzerinde etkili faktörler olduğunu belirtmektedir. Piaget, zekâyla ilgili mevcut çalışmalardan farklı olarak çocuklar arasındaki kişisel bilişsel farklılıklara yoğunlaşmak yerine tüm çocukların içinden geçtikleri genel zekâ evrelerini çalışmıştır. Böylelikle, çocukların yetişkin düşünme biçimine ulaşmada dört aşamadan geçtiklerini tespit etmiştir. Bunlar; duyusal

devinim, işlem öncesi, somut işlemler ve soyut işlemler dönemlerinden oluşmaktadır. Bu aşamalardan geçen bir çocuk öncelikle çevre ile etkileşerek düşünce ve davranışlarını şekillendirmekte, dil becerilerinden istifade ederek içinde yaşadığı fiziksel gerçeklikle ilgili problem çözme yeteneği kazanmakta ve akabinde de problem çözmede birtakım kurallar oluşturmaktadır (Newman, Newman, 1991).

2.2.5. Spearman'ın Genel Zekâ Kuramı

1904 yılında yaptığı çalışmasıyla Psikometrik Yaklaşım akımının temsilciliğini üstlenen Charles Spearman, zekânın bilişsel faktörler vasıtasıyla ölçülebileceğini iddia etmiştir. Böylelikle çift Faktör kuramını ortaya koyan Spearman; bireylerin 'g' faktörü olarak ifade edilecek tek bir bilişsel kapasiteyle doğmuş olduklarını, kalıtsal olan ve hayat boyu devam eden g'nin bir kişinin soyut düşünme ve problem çözme gibi kompleks zihinsel işlemleri yapabilme becerisini ifade ettiğini belirtmiştir. Diğer faktör olan 's' ise, kişinin matematiksel ya da sözel yeterlilikleriyle alakalı özel zihinsel becerilerini içermektedir. Günümüz koşullarında kullanılan standart zekâ testlerinin 'g', diğer bir deyişle genel zekâyı içerdiği farz edilmekte ve 'g' ile zekâ, IQ (Intelligence Quotient) puanı gibi tek bir puan ile temsil edilebilmektedir (Plotnik, 1996). Spearman'a göre tüm eylemlerimizin ana kaynağı zihinsel enerjimizdir. Bu yaklaşıma göre, zeki bireyin özellikleri arasında hızlı kavrama, uygun kararlar alma, dikkat çeken hususlardan söz etme ve karmaşık olaylar karşısında zekice tepkiler verme gösterilmektedir. Spearman, zeki birinin her alanda başarı gösterip zekice tepkiler sergileyebildiğini iddia etmiştir. Bazı durumlarda diğerlerine nazaran daha çevik olmamızı ise genel zekânın farklı görevlerde ortaya çıkarak diğer alanlardaki yeteneklerimize dağıldığı (katkı sağladığı) ifade edilmektedir (Morris, 2002). Zekânın gelişimi sağlandığı sürece bireyin çevresiyle olan etkileşimi de hem nitelik hem de nicelik yönünden gelişme gösterebilmektedir. Bu gelişme daha çok bilişsel faaliyet de gerektirebilmektedir. Bilişsel faaliyetlerin gelişmesi de zekânın gelişmesine yol açmaktadır.

2.3. Zekânın Gelişimi ve Ölçülmesi

İnsan zekâsını ele alan çalışmalar esas olarak iki bilimsel alanda geliştirilmiştir. Bunlar psikometrik ve davranışsal genetiktir. Farklı araştırma amaçları tarafından

yönlendirilmesine rağmen, her ikisi de zekânın nicel bir analizini sağlamıştır. Psikometri, zekâyı iki teorik yapı ışığında inceler: IQ ve g faktörü. IQ ve g birbiriyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğundan, göreli terimler bazen eşanlamlı olarak ele alınır. Bununla birlikte, kavramsal olarak ayrı tutulmaları gerekir. Belirli bir popülasyon verildiğinde, IQ seviyesi bireyler arasında çan eğrisine göre değişir. Bu nedenle IQ, testler tarafından değerlendirilen bireysel zekâ seviyesi anlamına gelir. Buna karşılık g, iki farklı şeyi ifade eder: bir yandan, bilişsel test puanlarının korelasyon matrislerinin sonucu olarak bir faktör analizinden türetilir; öte yandan, genel olarak, IQ'yu açıklamak için sunulan bir yapıdır. Bu ikinci anlamda g, bireysel test performanslarının altında yatan genel bir bilişsel yetenek olarak düşünülür. Bu yaklaşıma göre zekâ ne olursa olsun IQ testleri ile ölçülebilirken, g bireysel entelektüel farklılıkları açıklar. Davranışsal genetik ise, bireysel farklılıkların açıklanmasında kalıtımın rolünü anlamak için nicel özelliklerin genetiğinden türetilen yöntemleri kullanarak zekâyı araştırır. Boy ve kilo gibi diğer nicel özellikler, zekâ da popülasyonlar içinde sürekli bir varyasyon aralığı olarak ortaya çıkar. Uzun yıllar boyunca davranışsal genetiğin temel amacı, bireysel farklılıkları ve benzerlikleri açıklamada kalıtımın ne kadar alâkalı olduğunu anlamak olmuştur ve psikometrik ölçü IQ, bireysel zekânın iyi bir "belirteç"i olarak benimsenmiştir (Serpico, 2018). İnsanların zekâsının IQ kullanılarak ölçülmesi gibi, örgütsel zekâ da tüm örgütün entelektüel kapasitesini (insan ve yapay zekâ) ölçmek için kullanılır. Bu örgütsel IQ veya örgütsel zekâ olarak adlandırılır. IQ'nun insan başarısındaki farklılıklardan sorumlu olmasına benzer bir şekilde örgütlerde de örgütsel IQ için geçerli bir durumun söz konusu olabileceği söylenebilir.

Son zamanlarda özellikle yapay zekâ konusunun yükselişe geçişi, makineler ve insanlar arasında değiş-tokuş edilen bir iş bölümü sunan insan-makine etkileşimini gerektirmiştir. Makinelerden sıradan işleri yapmaları beklenirken insanlardan da daha yaratıcı çalışmalara odaklanmaları beklenmektedir. Son yıllarda yapay zekâ yeteneklerindeki önemli gelişmeler göz önüne alındığında, bu basit vizyonun ötesine geçilmekte olduğu belirtilebilir. Kısaca, örgütsel karar vermede insanların ve makinelerin sahip olduğu karşılaştırmalı avantajlara odaklanılarak insan-makine işbirliği kavramı ilerletilmektedir. Yapay zekâ yetenekleri, üstün bir analitik yaklaşımla insanların karmaşıklığın üstesinden gelmesine yardımcı olsa da, insan karar vericilerinin rolü ve karar vermede muğlaklık ve belirsizlik ile başa çıkma

konusundaki sezgileri tartışılmazdır. Makineler, kararların sonuçlarını değerlendirmek ve kolaylaştırmak için bilinçaltı karar ve sezgisel tarama gerektiğinde insanlara bağlıdır. Kevin Kelly (2012) de bu durumun aslında makinelere karşı bir yarış olmadığını makinelerle bir yarış anlamına geldiğini ifade etmektedir. Yapay zekâyı; insan-makine etkileşimi doğrultusunda, insanın yerine geçmektense, insanın yeteneklerini genişletme aracı olarak görmenin daha anlamlı olacağı ifade edilebilir (Jarrahi, 2018).

Diğer taraftan yapay zekâ sistemleri, problemleri çözmek için mevcut bilgilere dayanarak rasyonel olarak hareket eden enformasyon sistemleridir. Başka bir deyişle, bir yapay zekâ sisteminin performansı, insan zekâsına uygunluğu açısından değil, rasyonellik olarak adlandırılan ideal bir performans açısından ölçülür. Bir yapay zekâ sistemi bildiklerini dikkate alarak 'doğru olanı' yaparsa akıllı kabul edilir. Bu nedenle yapay zekâ sistemleri en iyi neticeyi elde etmek için ya da herhangi bir belirsizlik ortamında beklenen en iyi neticeyi almak için problemleri çözer (Paschen, Wilson, Ferreira, 2020). Bu nedenle insan ve makine zekâsının bir birleşimi olarak görülen örgütsel zekânın teorik arka planını incelemek gerekmektedir.

2.4. Örgütsel Zekâ ve Teorik Arka Planı

2.4.1. Karmaşık ve Sosyo-Teknik Sistemler

Küreselleşme ve teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler günümüzde örgütlerin karşılaştığı önemli çevresel konular arasında yer almaktadır. Bu durum, örgütlerin karmaşıklık, tutarsızlık ve belirsizlik düzeyleri sürekli artan ortamlara uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Böyle bir durumda, örgütlerin zekâ düzeylerini etkileyen faktörleri ve mantıklı tepki verme, fırsatları keşfetme ve oldukça rekabetçi bir ortamda riskleri azaltma yeteneğini tanımlamaları gerekmektedir (Pazireh ve diğ., 2019). Örgütsel zekâ olarak ifade edilen bu yetenek şimdilerde karmaşık sistemlerdeki en önemli eğilimlerden biri haline gelmiştir (Mahmoudi, Asgari, 2013).

Bu nedenle de zekâ konusu, birçok yönetimsel kavramın ön koşulu olmuş ve şimdilerde, çok sayıda çalışma çeşitli zekâ türlerini tartışmaktadır (Kahkha, Pourghaz, Marziyeh, 2015). Günümüzün karmaşık organizasyonlarında sıkça ele

alınan örgütsel zekâ; çoğu kez insan zekâsı ve makine zekâsının bir birleşimi olarak değerlendirilmiştir. Kuşkusuz, yöneticilerin bu iki akıllı öğeyi kullanmaktan başka alternatifleri bulunmamaktadır. Bir örgütün maddi olmayan duran varlıklarını yönetme kabiliyeti, maddi varlıklara yapılan yatırım ve bunların klasik operasyonel yönetimini gerçekleştirmekten çok daha önemlidir (Mahmoudi, Asgari, 2013). Çünkü içinde yaşadığımız dijital çağda yeni değer algısı, ekonomik değerin artık sadece maddi varlıklardan türetilmediğini göstermektedir. Örneğin yatırım; emek, tesis ve makinelere yapılan yatırımlardan "Akıllı" kaynaklara (enformasyon, içerik, yazılım, bilgi, marka ve inovasyon yeteneği gibi) doğru kaymakta ve günümüz ekonomisinde değer yaratmaya giderek daha fazla katkıda bulunmaktadır (Filos, 2008).

Herbert Simon, rasyonel karar almayı en çok tercih edilen sonuçla neticelenmesi beklenen alternatifi seçme süreci olarak tanımlamıştır. Bu süreç alternatifleri tanımlamayı ve listelemeyi, sonuçlarını tahmin etmeyi ve bu sonuçların her birinin doğruluğunu ve verimliliğini karşılaştırmayı içerir. Organizasyonlar, örgütsel hedeflere en iyi şekilde ulaşacak bir biçimde yapılandırılması gereken “karar ağları” olarak görülebilir. En uygun karar alma yapısının seçilmesi (örneğin, uzmanlara kararların devredilmesi veya bir grup bireyin kararlarının toplanması) kurumsal performans için önemli çıkarımlara sahiptir (Shrestha, Ben-Menahem, von Krogh, 2019).

Bu manada, insanlar ve yapay zekâ arasındaki etkileşimlerin her iki tarafı da zamanla daha akıllı hale getirebileceğine işaret etmektedir. Bilişsel teknolojiler, insan kullanıcılara daha fazla analitik beceri geliştirmeleri için destek sağlamaktadır. Böylelikle teknoloji, insan ekiplerinin sorunları çözmesi için ortalama süreyi % 55.6 oranında kısaltarak performansa yardımcı olmaktadır. Onlarca yıl süren çalışmalar, kuruluşların karmaşık sosyo-teknik sistemler ve teknolojik atılımların, ancak bir kuruluşun sosyal dokularına mantıklı bir şekilde entegre edilmeleri durumunda geçerli olduklarını özetlemektedir (Jarrahi, 2018).

Toplumsal alanda ve teknolojik alanda yapılan araştırmalar giderek birbirine yakınlaşmakta, bilgisayar ve yönetim bilimciler daha fazla disiplinler arası ortak araştırmalar yapmaya başlamaktadır. Böylece bilgisayar bilimi uzmanlarıyla yönetim akademisyenleri farklı bakış açılarını, teorilerini ve metodolojilerini yan

yana koyarak ve bütünleştirerek ortaklaşa yapay zekâ yönetimiyle ilgili önemli çalışmalar için bir temel sağlamaktadırlar. Bir tarafta, araştırma ve uygulama çalışmaları, otomasyonun insanları köleleştireceği, onları denetleyeceği ve kontrol edeceği konusunda endişeleri dile getirmektedir. Örneğin, son Academy of Management Review inceleme makalesinde Lindebaum ve ark. (baskıda) otomasyonun, insan seçiminin sonunu temsil eden resmi ve baskıcı kurallara sahip, teknolojinin etkin olduğu bir totaliter sisteme yol açabileceğini savunmaktadır. Diğer tarafta da insanların kontrolde kalacağı ve örgütler ile toplum için büyük faydalar yaratmak için insan zekâsını arttırmada yapay zekânın bir araç olarak kullanılacağını iddia eden teknoloji ütopyacıları bulunmaktadır (Raisch, Krakowski, 2020).

Tüm bu tartışmalar devam ederken insanlar ve makineler giderek iç içe olmaya başlamıştır. Her ikisi de bireysel olarak değil, tamamen yeni, ortaya çıkan davranışlar sergilemeye başlamışlardır. Kısaca yapay zekânın yönetimde kullanılmaya başlanması, ortak davranışlar sergileyen karma örgütsel sistemlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Raisch, Krakowski, 2020). Burada asıl önemli olan mesele bu iki akıllı öğeye uygun örgütsel tasarımların yapılmasıdır (Kirn, 1995). McMaster (1996)'a göre ise asıl görev, örgütsel tasarım ve yönetim uygulamaları için yararlı araçlar sağlayan örgütsel tanımlara yol açan yeni organizasyon teorileri geliştirilmelidir (McMaster, 1996).

2.4.2. Hibrit Sistemler

Bilgi çağında bilginin yoğun bir şekilde üretilmesi, üretilen bilginin çok kısa bir zaman içerisinde uygulamaya konulması, bilişim teknolojilerindeki inanılmaz gelişme ve değişimler örgütlerin yapılarını ve süreçlerini yeniden gözden geçirmelerini gerektirmiştir. Buna bağlı olarak ortaya çıkan yapılardan biri de hibrit-melez örgüt yapılarıdır (Koçel, 2001; Secinaro ve diğ., 2019). Hibrit yapılar, hem mevcut sistemin hem de yeni sistemin avantajlı tarafını ele alarak oluşturulan yeni bir yapıyı ifade etmek için de kullanılmaktadır (Keskin, 2009).

Örgütler, yıllar içinde değişen teknolojik, sosyal ve çevresel koşullarla birlikte, müşterilerinin değişen ihtiyaçlarını da karşılayabilmek için birtakım zorluklarla mücadele etmek durumunda kalmışlardır. Modern dünya, örgütleri akıllı sistemlerin

bir parçası olarak görürken, modern organizasyon da, akıllı insan kaynakları uygulamalarıyla akıllı makineleri bir araya getirmekte ve bunun örgütsel performans üzerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle günümüzde yöneticiler, kapasitelerini artırmak, bilgiyi arttırmak, yeni kaynakları keşfetmek ve farkındalık yaratmak için kuruluşlarında zekâyı teşvik etmenin yollarını aramaktadırlar (Eftekhari, Allahyari, 2015).

Diğer taraftan yapay zekâ teknolojilerinin hız kesmeden ilerlemesiyle birlikte yapay zekâyı örgütsel karar vermeye dahil eden yöneticiler sonuç itibariyle karar çıktılarından sorumlu tutulurlar. Bu yüzden örgütler, yapay zekâya tümüyle yetki verip hibrit bir insan-yapay zekâ karar alma modelinde yapay zekânın güçlü ve sınırlı yönlerine karşı uyanık olmalıdırlar. Yakın tarihli olaylar ve çalışmalar neticesinde ortaya konan bulgular, yapay zekâ tabanlı karar verme modelinin adil, hesap verebilir ve şeffaflık ilkeleri bakımından bir dizi ciddi ve genellikle gizli önyargı ve zorlukları beraberinde getirebileceğini hatta bu önyargı ve zorlukları artırabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, yapay zekâ uygulamasını örgütsel karar vermeyle tanıştırırken, örgüt yöneticilerinin algoritmalara, algoritmaların kendilerine dikkat etmeleri ve tahminlerin yorumlanmasına karar vermek için dahili yetenekler geliştirmeleri gerekmektedir (Shrestha, Ben-Menahem, von Krogh, 2019).

Hibrit örgütsel sistemler, tam olarak öngörülmesi imkânsız olan davranışlar sergileyebilirler. Bu da birtakım örgütsel ve toplumsal etkiler meydana getirmektedir. Bu sistemlerde hiçbir aktörün üretilen sonuçlar üzerinde tam bir kontrolünün olmaması, sonuçların hesap verebilirliğini belirli aktörlere dağıtmamış olmaktadır. Bu da "hesap verebilirlik açığı" doğurmaktadır. Bu yüzden ilgili alanlarda çalışmalar yapan bilim uzmanları dijital çağda insan ve makine temsilcilerinin, hibrit kolektiflerle etkileşimlerinin eylem ve faaliyetleri üzerinde belirleyici olduğunu çok yakından iç içe geçtiklerini kabul eden ilişkisel bir ontoloji benimseyebilirler. Kişisel aktörlere odaklanmaktansa, bu aktörler arasındaki ilişkileri analiz birimi olarak kabul edebilirler (Raisch, Krakowski, 2020). Sonuç olarak dijital çağın işletmelerinde görülen bu değişim ve dönüşümler işletmelerin işleyişiyle alakalı süreçlerin niteliğini de değişime dönüşüme uğratmaktadır (Koçel, 2001).

Son yirmi yılda, örgütlerin bilgi hacmindeki artış ve bu bilgiyi örgütsel kararlarda uygulama gereği, örgütsel zekâ olarak bilinen bir fenomenin ortaya çıkışını sağlamıştır. Örgütsel zekâ temelde, bir örgütü etkileyen müşteriler, rakipler ve ekonomik çevre faktörleri hakkında kapsamlı bir bilgiye sahip olma anlamına gelmektedir (Kahkha, Pourghaz, Marziyeh, 2015). Bazı teorisyenler de örgütsel zekâyı insan zekâsı ile yapay zekânın bir kombinasyonu olarak ele almaktadır. Matsuda bu iki bileşenin karşılıklı bağımlılığı üzerinde durmaktadır. Burada işaret edilen işbirlikçi örgütsel çalışma hem insanları hem de makine temelli problem çözme araçlarını içermektedir (Kirn, 1995; Kiani, Jozam, Jozam, 2015; Zeayter, 2021). Görüldüğü üzere zekâ kavramının örgüt düzeyindeki yansımasına ilişkin araştırmalar örgütsel zekâ kavramını gündeme getirmiştir.

3. ÖRGÜTSEL ZEKÂ KAVRAMI
3.1. Bireylerde ve Örgütlerde Zekâ

İnsan ve organizasyon zekâsını karşılaştırmak için öncelikle terimlerin ne anlama geldiğini anlamak gerekmektedir. İnsanlarda ve örgütlerde zekâ arasındaki fark, insan zekâsının önceki nesillerden aktarılan, doğuştan gelen bir yetenek olması, örgütsel zekânın ise organizasyonun kaynaklarının birleşik bilgi ve becerileri olarak tanımlanmasıdır. Her iki zekâ türü de eğitim, deneyim, araç kullanımı ile geliştirilebilir. Ancak, örgütsel zekâ örgüt içinde mevcut kaynaklardan geliyorsa, bu entegrasyon ve optimizasyon yoluyla veya dış kaynaklardan entelektüel uygulamalar benimsenerek yönetilebilir (Jung, 2009). Schafer (2009) çalışmasında örgütsel zekâyı (Organizational IQ) bireysel IQ' ya benzetir ancak örgütsel düzeyde çerçeveler. Örgütsel IQ’ yu, örgütün tamamının öğrenme ve çevreye uyum sağlama yeteneğini ölçtüğünü ifade eder. Kısaca örgütsel IQ’ yu bireysel IQ' ya benzer olarak tanımlamakta, ancak organizasyonu değişen bir duruma uyum sağlayan ve gelişen bir organizma olarak görmektedir. IQ ve örgütsel IQ arasındaki önemli bir ayrım, bir örgütün zekâsını etkileme yeteneğidir. Bireyin zekâsından farklı olarak bir organizasyonun zekâsının şekillendirilebileceği ifade edilmektedir (Schafer, 2009).

Bireylerin yaşamak için zekâya ihtiyaç duymalarına benzer bir biçimde örgütlerin de uzun süre varlıklarını koruyabilmeleri, öğrenebilmeleri ve gelişebilmeleri için örgütsel zekâlarından yararlanmaları ve bu örgütsel zekâlarını geliştirmek zorunda oldukları ifade edilmektedir (Lefter, Prejmerean, Vasilache, 2008; Veryard, 2010). Görüldüğü gibi kullanımı başlangıçta insanlarda yetenek farklılıklarını dikkate almakla sınırlı olan "zekâ" terimi, yıllar içinde daha geniş bir uygulama yelpazesini içerecek şekilde gelişmiştir. İnsan zekâsı üzerine yapılan araştırmalar, diğer endüstrilerin otomasyon ve karar verme gibi alanlarda insan benzeri kontrol prosedürlerinin uygulanmasını sağlayarak; yapay zekâ, makine zekâsı ve iş zekâsı gibi günlük yaşamımızın bir parçası olan yenilikleri beraberinde getirmiştir (Jung, 2009).

Literatüre bakıldığında zekânın örgüt düzeyindeki yansımalarını ifade etmek için, “kolektif zekâ, rekabetçi zekâ, işbirlikçi zekâ, örgütsel IQ, işletme zekâsı” gibi

terimlerin yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (Schafer, 2009; Oh, Kim, 2016; Lopez, Rodriguez Cruz, 2019; Bozic, Dimovski, 2019; Elia, Margherita, Passiante, 2020; Paschen, Wilson, Ferreira, 2020). Terminolojik çoğulculuğu ile dikkat çeken zekâ kavramının literatürde esasen şu tanımlamaları da içerdiği görülmektedir: İş Zekâsı, Ticari Zekâ, Kurumsal Zekâ, Müşteri Zekâsı, Ekonomik Zekâ, Finansal Zekâ, Yönetim Zekâsı, Pazarlama Zekâsı, Stratejik İstihbarat, Teknik İstihbarat, Bilim ve Teknoloji İstihbaratı (López-Robles ve diğ., 2019). Tüm bu tanımlamalar zekânın örgüt içinde çeşitli şekillerde yer aldığını ortaya koymaktadır. Genel ve kapsamlı bir "örgütsel zekâ" ise bir örgütün bir bütün olarak enformasyon toplama, yenilik yapma, bilgi üretme ve ürettiği bilgiye dayanarak etkili bir şekilde hareket etme kapasitesini ifade eder. Bu kapasite hızla değişen veya rekabet gücü yüksek bir ortamda başarının da temeli olarak görülmektedir (McMaster, 1996).

Örgütler, her biri belirli bir zekâ çeşitliliği ile çalışan birçok etkileşimli sistemden oluşan sosyal-teknik bir sistemdir. Matsuda (1992) örgütsel zekâyı karmaşık, birbiriyle ilişkili ve eşgüdümlü bir insan zekâsı ve örgütsel mekanizmalar kümesi olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımda da örgütün çevresine stratejik olarak uyum sağlamak için bilgi oluşturma ve uygulama yeteneği olarak tanımlanmıştır. Örgütsel zekâ, örgütsel alt sistemlerin ve bunların bağlantılarının karmaşık etkileşimlerinin bir sonucu olan örgüt üyelerinin zekâlarının toplamından daha büyük bir gücü ifade etmektedir (Halal, 1998). Örgütsel zekânın kalitesi bireysel zekâ gibi ölçülebilir ve bu zekâ fiziksel yetenek gibi zihinsel yeteneği geliştirir (Bavarsad ve diğ., 2014). Glynn (1996) zekâyı örgütsel başarı ve başarısızlık faktörü olan bilimsel ve deneysel bir yetenek olarak tanımlamıştır. Alan yazında yapılan bazı araştırmalara göre, yüksek zekâya sahip bireyler ve örgütler, örgütsel sorunların anlaşılması, yenilikçilik ve uyumluluk konusunda diğerlerinden daha üstün görülmektedir. Öte yandan, örgütsel zekânın, örgütsel kuralları ve kaynakları şekillendirme gücü de bulunmaktadır. Örgütün enformasyon işleme yeteneği mevcut kurallar ve kaynaklardan etkilenir ve bunlar tarafından yönlendirilir. Hatta örgütün yapısı, mevcut örgütsel durumla tutarlı olarak enformasyonu işleyen enformasyon filtreleme mekanizmaları olarak da işlev görebilir. Aslında, enformasyon ve / veya bilginin nasıl toplandığı, paylaşıldığı ve manipüle edildiği, örgütsel zekânın görünen yönünü oluşturmaktadır (Malekzadeh ve diğ., 2016).

Özetle örgütsel zekâ teorisi, örgütün zayıf ve güçlü noktalarını tespit etmeyi ve örgütün genel durumunu değerlendirerek örgütsel işleyişe yardımcı olmak için gerekli taktikleri sunmayı amaçlamaktadır (Bahrami ve diğ., 2016). Bu nedenle örgütsel zekâ, örgütsel avantaj için yenilikleri geliştirmek, bilgi üretmek ve paylaşmak için (verileri bilgiye ve bilgiyi performansa dönüştürme) prosedürünü ele almaktadır (Soltani ve diğ., 2019). Kavramın ilk tanımları, bazı yazarlar tarafından kolektif zekâ olarak adlandırılan grup düzeyinde zekâ fikrine dayandırılmıştır. Kolektif zekânın temel boyutu, doğru hedefleri gerçekleştirmek amacıyla sinerjik bir süreç aracılığıyla bireysel yetkinliklerin optimal seferberliğini yansıtmaktadır. Her ne kadar yazarların büyük çoğunluğu kolektif zekâya bireysel zekâ aracılığıyla atıfta bulunsa da, kolektif zekânın; bireysel zekânın toplamını temsil etmediği konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır (Istudor ve diğ., 2016). Bu husus, örgütsel zekânın toplama, çapraz düzey aktarımı ve dağıtım mekanizmalarıyla bireysel zekâ ile ilgili sosyal bir sonuç olduğunu teyit eden Glynn tarafından da vurgulanmaktadır. İnsan zekâsında olduğu gibi örgütsel zekâ, problemleri çözmeye ve dış girdilere etkili bir şekilde tepki vermek için belirli davranışlar geliştirmeye yöneliktir. Bu bakımdan, örgütsel zekâ bir örgütün bilgileri amaçlı, hedefe yönelik bir şekilde işleme, yorumlama, kullanma ve bunlara erişme yeteneğidir. Böylece örgüt faaliyet gösterdiği ortamdaki adaptif potansiyelini artırabilir (Glynn, 1996).

3.2. Bireysel ve Örgütsel Zekâyı İlişkilendiren Modeller

Glynn (1996), örgütsel zekâ kavramını bireysel zekâ literatürüne dayandırarak açıklık getirmeye çalışmış, bireysel ve örgütsel zekânın ilişkilendirilmesinde de üç mekanizmadan bahsetmiştir. Bunlar sırayla; (a) örgüt üyelerinin zekâlarının toplamının örgütsel zekâyı oluşturduğunu vurgulayan *toplama modeli*; (b) bireylerin zekasının örgütsel zekâ olarak dönüştürüldüğü ve kodlandığı *dönüşüm modeli* ve (c) örgütsel zekânın örgüt üyelerinin etkileşim içinde oldukları ve etkileşimde bulundukları düşünce ve eylem kalıplarına dahil edildiğini vurgulayan yay*ılmış modeli* oluşturur (Glynn, 1996). Bu mekanizmaların her biri farklı bir teorik varsayımlar kümesi üzerine kuruludur ve örgütsel zekânın nasıl ölçüleceği konusunda da farklı sonuçlar sunarlar.

3.2.1. Toplama modeli

Bir toplama modeli aracılığıyla, örgütsel zekâ, örgüt üyelerinin örgüt içinde birikmiş zekâsı olarak modellenmiştir. Bu model, IQ testleri gibi iyi tanımlanmış bireysel zekâ ölçütlerine dayanmaktadır. Örgütsel zekâ, üyelerinin genel bilişsel yetenek ölçümlerine ilişkin puanların toplamı, ortalaması veya maksimum değeri olarak da belirtilebilir. Dolayısıyla bu model örgütsel zekâ düzeyi için genel bir endeks sağlamakta, ancak bir organizasyon içindeki farklı zekâ türlerinin çoğulcu özelliğini yakalayamamaktadır (Glynn, 1996). Bu nedenle toplama modelinin temsil ettiği örgütsel zekâ yaklaşımı, zekâya dair duygusal ve sosyal boyutları hesaba katmadığı gerekçesiyle de eksik ve açıklayıcı olmaktan uzak bulunmuştur (Kalkan, 2008).

Yönetim bilimcilerin, insanların artık yönetimdeki tek ajan olmadığını kabul etmeleri ile birlikte yönetsel görevler için yapay zekâ kullanımı başlamış, makinelerin artık basit yapay nesneler değil, örgütlerde yeni bir ajan sınıfı olarak yerini aldığı ortaya konmuştur (Raisch, Krakowski, 2020). Böylece örgütsel karar almada insana ilaveten yapay zekâ uygulamasından da yararlanılmaya başlanmıştır (Jarrahi, 2018).

İnsan ve yapay zekâ temelli örgütsel kararlar, daha sonra çoğunluk oyu veya (ağırlıklı) ortalama gibi bir toplama kuralı kullanılarak toplu bir karara bağlanmıştır. Toplama kuralının yararlı olabileceği bir senaryo, yatırım komiteleri tarafından alınan kararlarla ilgilidir. Örneğin, yaşa bağlı hastalık ilaçları ve yenileyici tıp girişimlerine odaklanan merkezi Hong Kong'da bir Risk Sermaye şirketi olan Deep Knowledge Ventures, yönetim kuruluna resmi olarak VITAL (Yaşam Bilimlerini Geliştirmek için Yatırım Aracını Doğrulama) adlı bir algoritma atamıştır. Böylece altıncı kurul üyesi olarak VITAL'a yatırım kararlarında oy kullanma hakkı tanınmıştır. İnsanlardan oluşan kurul üyelerinden farklı olarak, VITAL kararlarını, muhtemel yatırım şirketlerinin finansmanı, klinik araştırmalar, fikri mülkiyet ve önceki fonları kapsayan çok miktarda verinin hesaplama analizine dayandırmaktadır. Böyle bir analiz, yüzlerce değişkenin rolünü ve bu değişkenlerin yatırım sonuçları üzerindeki etkilerini görmeyi ve tanımayı içermektedir. Böylesi bir uygulama, insanlar tarafından gözden kaçırılması muhtemel unsurları tespit edebilmektedir. Neticede yönetim kurulunun birtakım projelerde irrasyonel yatırım

kararlarından kaçınmasında önemli bir rol oynadığı ileri sürülmektedir. Burada insan ve yapay zekâ kararları bağımsız olarak birleştirilmektedir. Bu şekilde, insanların karar verirken yapabilecekleri hataların veya taraflı davranışta bulunmalarının yapay zekâ tabanlı karar vericiler tarafından önlenebilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, algoritmalar önyargıları ortaya çıkarmak için insan karar vericilerinin yanında yeni uygulamalar bulabilir. Bununla birlikte, yapay zekâ tabanlı kararların insan kararlarıyla birleştirilmesi, örgütleri şeffaflık ve güvenilirlik sorunlarına maruz da bırakabilir. Örneğin, yukarıdaki yatırım kurulu örneğinde, algoritmaların işleyişini etkileme gücüne sahip olanların tercihlerine göre kararlar verecek şekilde algoritmalar değiştirilebilir (Shrestha, Ben-Menahem, von Krogh, 2019).

Bu durum, insanların makine davranışını şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Yöneticiler hedefleri tanımlar, kısıtlamaları belirler, eğitim verilerini oluşturur, seçer ve makinelere geri bildirim sağlar. Makine öğrenim sistemlerinde, insanlar günlük eylemleri ve etkileşimleri yoluyla algoritmaları şekillendirir ve yeniden biçimlendirir. Makine algoritmaları insan eylemlerini şekillendirirken, insanlar bu algoritmaları kendi hareketleriyle biçimlendirir ve bu da yinelemeli bir ilişki oluşturur. Sonunda insanların ve makinelerin yinelemeli bir süreçte birbirlerini etkilediği görülmektedir (Raisch, Krakowski, 2020). Bu yüzden verilecek kararların adil ve şeffaf olabilmesi için yeni önlemler geliştirilmesi gerekmektedir.

3.2.2. Dönüşüm modeli

Dönüşüm modeli, zekânın aktarımına dikkati çeker. Bu modele göre, yayma ve kurumsallaşma süreçleri; organizasyonun hafızasındaki, rutinlerindeki, ritüellerindeki, standart çalışma prosedürlerindeki ve sembollerindeki bireysel zekâyı dönüştürür ve kodlar. Böylece örgütsel zekâ meydana gelir. Sosyalleşme süreçleri zekâyı gömülü sistemlerden bireysel üyelere iletir. Burada üç tür aktarım mekanizması ele alınmıştır. Bu mekanizmalar; yapılandırılmış örgütsel roller, teknoloji, sosyal veya politik etkilerdir (Glynn, 1996). Örgütsel zekâ, bir grubun kolektif zekâsından yararlanabilme yeteneğidir. Buradaki ana fikir, örgüt içindeki ilgili herkesin bilgeliğinden en iyi fikirleri sistematik olarak toplayabilmek ve daha sonra bireysel zekâyı büyütülmüş bir örgütsel zekâ grubuna dönüştürmektir. Nihai hedef ise, rakiplerden daha erken ve daha iyi stratejiler ve taktikler sunarak ürün ve

hizmetler üreten kolektif davranışların oluşturulması ve sürdürülmesidir (Schafer, 2009). Bu model toplama modeliyle karşılaştırıldığında örgütün sosyal yönünü dikkate aldığı için daha gerçekçi bulunmuş ancak ölçümü noktasında toplama modeline kıyasla daha zor olduğu belirtilmiştir (Kalkan, 2008).

Akıllı teknolojiler ve yapay zekâ, insan karar vericilere öngörücü analitik konusunda yardımcı olabilirler. Olasılık ve veriye dayalı istatistiksel çıkarım yaklaşımları ile yeni fikirler üretebilirler. İnsan karar vericilerinin yeni enformasyon kümelerini daha etkin bir şekilde toplamalarını ve bunlara göre hareket etmelerini sağlayan birçok faktör arasındaki ilişkileri saptarlar. Öngörücü analitiklerin temel işlevlerinden biri de müşteriler, varlıklar ve işlemler hakkında yeni bilgi ve tahminler üretmektir. Örneğin Deloitte ve McKinsey gibi danışmanlık firmaları, bir işletmenin dış çevresinin izlenmesini ve algılanmasını sağlayarak yarı otomatik strateji eklemeyi mümkün hale getiren akıllı araçlar geliştirmişlerdir. Yapay zekâ sistemleri, tam zamanında düzeltici eylemlere olanak sağlamakta böylece daha büyük problemler hakkında erken uyarı sinyalleri yaymaktalar. Tüm bunlar hakkında gerçek zamanlı bir öngörü sağlanarak yöneticilerin anormallikleri erkenden tespit etmeleri mümkün olabilmektedir (Jarrahi, 2018).

İnsana benzer zekâya yaklaşan kalite ile hızlı, doğru, tekrarlanabilir ve düşük maliyetli kararlar vaadi, yapay zekâdaki hızlı gelişmelerin önemli bir itici gücü olmuştur. Özellikle tıp, psikolojik danışmanlık, insan kaynakları yönetimi, bankacılık, ulaşım, kamu yönetimi ve hukuki danışmanlık gibi alanlarda önemli kararlar alınırken yapay zekâ tabanlı algoritmaların yönlendirilmesine giderek daha fazla yer verilmektedir. Karar verme mekanizmasının yapay zekâya tam olarak devredilmesini içeren tasarımlarda, yapay zekâ tabanlı algoritmalar, insan müdahalesi olmadan kararlar alır. Ancak, insan karar vericiler kararın sorumluluğunu hala elinde tutmaktadır. Tam yetkilendirme özellikle karar arama alanının spesifik ve kısıtlı, alternatif kümenin büyük ve karar verme hızının kritik olduğu durumlarda yararlıdır. Bu nedenle kullanılan algoritmalar, insan karar vericilerle daha güvenilir bir işbirliği sağlar (Shrestha, Ben-Menahem, von Krogh, 2019). Yapay zekâya tam yetki vermenin mevcut uygulamaları arasında trafik planlama, gerçek zamanlı ürün tavsiye sistemleri, dinamik fiyatlandırma (örneğin Havayolu ve otellerde fiyatlandırma) ve çevrimiçi dolandırıcılık tespiti bulunmaktadır. Bu hedefleri gerçekleştirmek için yapay zekâ tabanlı algoritmalar,

milyonlarca kullanıcı için milyonlarca veri noktasını anında tarar ve değerlendirir. Bu işlem, insan katılımıyla neredeyse imkânsız olan bir süreçtir. Bununla birlikte yapay zekâya yetki verilmiş tam karar verme süreci de birkaç kritik sınırlama içermektedir (Shrestha, Ben-Menahem, von Krogh, 2019). Uygulama örneklerinden biri olan Amazon, 10 yıllık bir süre zarfında şirketin aldığı özgeçmişleri içeren çok büyük bir veri setinde eğitilmiş "akıllı" bir sistem teknolojisi kullanmıştır. Bununla birlikte, veri setindeki özgeçmişlerin çoğu erkeklerden geldiğinden, model erkekler tarafından kullanılan ifadeleri tercih etmeyi ve erkeklerin özgeçmişlerini seçmeye eğilimli olduğunu deneyimlemiştir. Ayrıca eğitiminde kadınlardan yeterince özgeçmiş görmemiş ve bu yüzden puanlama sistemi kadınların içinde yer alan bir sözcüğü olan özgeçmişleri dikkate almayıp, sistemin Amazon'u gelecek vaat eden kadın adaylara karşı kör ettiği belirtilmektedir (Bergstein, 2019).

Diğer bir örnekte de Google ve Facebook reklamlarının farklı ırklara, dini gruplara ve yoksullara karşı nefret dolu sorgu önerileri ve olumsuz önyargılar içerdiği belirtilmektedir. Bu örnekler, kontrol edilmeden bırakıldığında yapay zekâ temelli karar vermenin sadece kültürel kalıp yargıları ve ayrımcılığı sürdürmekle kalmayıp aynı zamanda artırabileceğini de göstermektedir. Bu kaygılara ek olarak, yöneticilerin ve bilgisayar mühendislerinin tasarım etiği nedeniyle tamamen yetki verilen karar verme mekanizmalarına sahip organizasyon yapılarını da incelemesi gerekmektedir (Shrestha, Ben-Menahem, von Krogh 2019). Yapılan araştırmalar, makine öğrenme algoritmalarının, ön görü elde etmek ve karar vermek için kullandıkları çevrimiçi metin verilerinden ırka ve cinsiyete karşı örtük insani önyargılar elde edilebileceğini ve çoğaltılabileceğini göstermiştir (Keskin, Balak, 2019). Bu endişeleri gidermek için politika yapıcılar, akademik topluluk, iş liderleri ve algoritmik karar verme sistemleri tasarımcılarının ortak çabalarının gerekli olduğu söylenebilir.

Öncelikle bu tür çabaların, yöneticilerin yapay zekâya yetki verebileceği, ancak sorumluluğu tamamen devredemeyeceği gerçeğiyle işe başlamaları gerektiği söylenebilir. Bu konuyla alakalı olarak "Euronews.com" sitesinde, yapay zekâ platformu kullanan firmalara potansiyel sorunları çözmeleri için yardımcı olabilecek yedi önemli prensip yayınlanmıştır. Mevcut sorunlar 2019'da Davos'taki Dünya Ekonomi Zirvesinde ileri sanayi devriminin sonuçlarıyla ilgili olarak

tartışılmıştır. Bunlar; (1) algoritmaların ve bunların şirketler için etkilerinin ne olduğunu doğru bir şekilde bilmek, (2) değişime açık olmak, sorunlar hakkında kamuya açık konuşmak, güvenilir, tutarlı ve gerçekçi olmak, (3) empati - hizmet ve ürünlerden etkilenenlerle doğrudan temas halinde olmak, (4) eleştirel düşünmeyi, araştırmayı ve dürüst bir cevabı teşvik etmek, (5) stratejik yaklaşım - senaryolara dayalı, strateji uygulamasının sonuçlarının sunumu, (6) süreçlerin demokratikleşmesi - merkezileşme, sürekli kontrol ve anlatı tekelinden kaçınma ve (7) işbirliği - karar vericilere ve politika yapıcılara büyük değişiklikleri açıklamalarında yardımcı olma (Marinov, 2019) şeklinde yer almaktadır.

3.2.3. Yayılmış model

Dönüşüm modelinin aksine, yayılmış bir model zekânın organizasyon içinde nasıl aktarıldığına değil, örgütsel zekânın organizasyonu oluşturan etkileşimlerden nasıl ortaya çıktığına odaklanır. Yayılmış bir modelin iki ana anlayışı bağlamsal perspektifi takip eder. Bunlar (a) zekâ, içinde bulunduğu sosyal ve kültürel bağlam açısından ve bunlarla ilişkili olarak anlaşılmalıdır, (b) zekâ bireylerin ötesinde var olabilir ve kolektifin yapısal ve sembolik sistemleri içinde yayılabilir (Glynn, 1996). Örneğin örgütsel hikâyeler, üyeleri ortak bir kültürel gerçeklikte birbirine bağlayarak örgütsel yaşama kolektif yapı ve öngörülebilirlik sağlar. Hikâyeler, üyelerin olguları örgütsel tarih çerçevesinde yorumlamalarına ve ortak bir referans çerçevesinde onlara katılmalarına olanak tanır. Örgütlerde, bilgi depoları olarak hikâyeler, üye davranışlarını belirleyen önemli belirsizliği azaltan iletişim mekanizmalarıdır. Hikâyeler, üyeleri bireysel ve kolektif hedeflere ulaşmak için örgütsel zekâyı nasıl kullanabilecekleri konusunda eğitir. Örgütsel zekâ bilgisi, üyelerin gelecekteki örgütsel faaliyetlerine rehberlik eder. Örgütsel istihbarat depoları ve yayıcıları olarak öykülerin bilgi değeri, örgütlerin örgütsel gelişimi teşvik etmek için öyküleri kullanabileceği anlamına gelir (Kreps, 1990). Bu model bireysel ve örgütsel zekâ literatürlerinin gelişim seyri ile en uyumlu model olarak görülmektedir. Ancak bu model, örgütteki sistematik davranış kalıpları ve etkileşimler üzerinde durmaktadır. Bu açıdan örgütsel zekânın ölçümünün oldukça zor olduğu ifade edilmektedir (Kalkan, 2008).

Bugünlerde dijital teknolojide benzeri görülmemiş gelişmeler yaşanmaktadır. Örgütler, operasyonlarında ve lojistikte rutin görevleri otomatikleştirmek için yapay

zekâ tabanlı çözümleri kullanmaktadır. Yönetimsel görevlerle ilgili olarak, insanlar mevcut işlerini sürdürerek ve makinelerle yakın etkileşime girerek her ikisi (insan ve makine) de örgüt için potansiyel olarak yararlı olan tamamlayıcı işlevler üstlenmektedir (Raisch, Krakowski, 2020). Örneğin örgütlerdeki otomasyon; insan görevlerinin yerini alırken, zenginleştirme de bir görevi yerine getirmek için insanların makinelerle yakın işbirliğini ifade etmektedir. Bu durum, insan ve makine ajanlarının sadece ayrı dünyalarda (ayrı görevler üzerinde çalışarak) var olmadıkları, ancak birbirlerine bağımlı (aynı veya yakından ilişkili görevler üzerinde etkileşimde bulundukları) oldukları anlamına gelmektedir. Bu nedenle, zenginleştirme insanlar ve makineler arasında yakın bir işbirliği anlamı taşır. Otomasyon ve zenginleştirme birbirine bağlı olduğundan, bu etkileşim örgütlere yayılmaktadır. Bu insan-makine etkileşimini ele alırken, yönetim bilimcilerinin öncelikle makinelerin yönetsel davranışı nasıl şekillendirdiğini keşfetmeleri gerekmektedir. Örneğin, Lindebaum ve diğ. (baskıda) otonom algoritmaların biçimsel rasyonaliteyi dayatarak insan davranışını nasıl yönlendirebileceğini ve kısıtlayabileceğini tanımlamışlardır. Bu bakış açısı, Foucault'nun (1977) panoptik gözetim kavramı ile karşılık bulmakta ve enformasyon teknolojisini, beklenen davranışların merkezi normlarını oluşturan, sürdüren ve simgeleyen her yerde mevcut bir kontrol mimarisi olarak nitelendirmektedir (Raisch, Krakowski, 2020).

Örneğin hibrit yapılar, organizasyon tasarımcılarının hem insan hem de yapay zekâ tabanlı karar almanın güçlü yanlarından faydalanırken, birbirlerinin zayıflıklarını da arttırabilirler. Bu tip karma karar verme yapıları, insanların ve yapay zekâ tabanlı algoritmaların bir karar vericinin çıktısının diğerine girdi sağlayacağı şekilde sırayla kararlar verdiği örgütsel tasarımlarla ilgilidir. Geniş bir çözüm setini elemek sıkıcı, zaman alıcı ve maliyetli olabilir. Çözümleri kategorilere ayırmak, çeşitli alternatifler arasında ayrım yapmak ve daha dar bir alternatif küme önermek için yapay zekâyı kullanmak, insan karar vericilerin çözümleri daha verimli bir şekilde değerlendirmelerini sağlar. Ayrıca, her karar için algoritma, önerilerinin güven seviyesini hesaplamak ve bilgilendirmek üzere yapılandırılabilir. Bu durumda insan karar verme sürecine girdi olarak algoritmik kararlar kullanılmaktadır (Shrestha, Ben-Menahem, von Krogh, 2019). Algoritmik sistemlerle ilgili aktarılan en ilginç uygulamalardan biri de ceza adalet sistemiyle ilgili olan bulgudur. Burada sanıklar veya tutsaklarla ilgili çeşitli unsurları analiz eden bir sisteme değinilmektedir.

Ayrıca yazılımın; hâkimlere kefalet, mahkûmiyet ve şartlı tahliye gibi konularda tavsiyelerde bulunmak için kullanıldığı belirtilmektedir. Ancak bu yazılımın, siyahi birinin gelecekte bir suç işleme ihtimalini abartırken beyaz bir insanın gelecekte herhangi bir suç işleme ihtimalini ise ciddiye almama eğiliminde olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla sistemin kusurlu bulunduğu ve yazılımın ceza adaletindeki eşitsizlikleri pekiştirdiğine değinilmektedir (Bergstein, 2019).

Algoritmik karar vermeye girdi olarak insan kararlarının kullanıldığı yapıda ise insanların seçilmiş küçük alternatifler kümesinden en iyi alternatifi seçme konusunda belirsizliğin olduğu durumlarda algoritmaların tahmin yeteneğinden etkili bir şekilde yararlanılabilir. Profesyonel beyzbol takımı Oakland Athletics'in yöneticisi Billy Beane, oyuncularını seçmek için bu karar verme yapısını benimsemiştir. Beyzbol takımı yöneticileri, geleneksel olarak kişisel deneyime, içgüdüye ve oyuncuları seçerken profesyonel ajanların bilgisine güvenmektedir. Billy Beane, veri odaklı bir yaklaşım benimsemiş ve önce küçük bir potansiyel olarak uygun oyuncu seti seçerek ve daha sonra bu adayları büyük miktarlarda performans verileri ve algoritmik tahmin kullanarak doğrulamıştır. Ardından karar vermesine yardımcı olması için algoritmaların tahmin gücünden faydalanmıştır. Bu yaklaşımın başarılı olması kısa bir süre sonra diğer takımlarda ve spor dallarında benimsenmesine yol açmış ve şu anda spor analitiği olarak bilinen bir alana dönüşmüştür. Diğer bir örnek de sağlık hizmetlerinde yaşanmıştır. Bu yapı, akut bozukluk gösteren hastaların risklerini tahmin etmek ve tespit etmek için, yüksek riskli hasta gruplarında vücut fonksiyonlarının (örneğin kalp atış hızı, sıcaklık, kan basıncı gibi) yapay zekâ tabanlı izlemesinde uygulanmıştır. Ayrıca, yoğun bakım ünitesindeki hastaları izlemek için de yapay zekâ tabanlı bilgisayar vizyonunu kullanarak böyle bir yaklaşım kullanılmış, sistem, bir hasta rahatsızlık hissettiğinde veya yataktan düştüğünde bakım sağlayıcılarına otomatik olarak bildirimde bulunmuştur (Shrestha, Ben-Menahem, von Krogh, 2019). Birçok potansiyel uygulama ve faydasına rağmen, bu karar alma yapısı daha önce tam yetkilendirme yapısında tartışılan sınırlamaların çoğuna karşı savunmasızdır. Ayrıca, ikinci aşamada yapay zekâ tabanlı kararın yorumlanamaması, potansiyel olarak insan karar vericilerini geçmiş durumlardan ve olaylardan öğrenme fırsatından mahrum bırakabilir.

Örgütsel zekâ yaklaşımındaki farklılıklar yalnızca burada sayılan ilişkilendirme

modellerinde değil aynı zamanda çeşitli örgütsel zekâ tanımlarında da görülmektedir. Örgütsel zekâ kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için örgütsel zekâ teorilerinin de gözden geçirilmesi gerekmektedir.

3.3. Örgütsel Zekâ Tanımları

Yolles (2005) örgütsel zekâ fikrinin örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi paradigmalarından oluştuğunu belirtmiştir (Mirabedini, Mehrabian, 2015). Örgütsel öğrenme; Senge ve Argyris tarafından oluşturulmuş, bilgi yönetimi de Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından önerilmiştir. İlk yaklaşıma göre, bir öğrenen organizasyon "istedikleri sonuçları üretmeye çalışan bir grup insan" olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, bir öğrenen organizasyon oluşturmak için üyeleri yeni düşünme modelleri oluşturmalı ve ortak bir amaç vizyonunu paylaşmalıdır. Bir örgütün tüm üyeleri öğrenme kapasitesine sahiptir, ancak içinde hareket ettikleri örgüt yapıları her zaman esnek ve öğrenmeye açık olmayabilir. Organizasyonların başarılı olabilmesi için akıllı insanlara ihtiyacı vardır, ancak bu yeterli değildir. Bireysel ve örgütsel öğelerin öğrenmelerini sağlamak için sistematik entegrasyon için sistematik düşünme, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım öğrenmesi gereklidir. İnsanlar, parçası oldukları örgütlerin yapısını da etkileyebilir ve eylem çerçeveleri oluşturabilirler. Bu yaklaşımdaki örgütsel zekâ, bağlamsal yönetim nedeniyle belirli bir organizasyon ortamında elde edilen entegre sonuçlar olarak tanımlanabilir (Malekzadeh ve diğ., 2016).

Diğer yaklaşımda ise bilgi yönetimi, organizasyonların öğrenme (bilgiyi içselleştirme), bilgiyi kodlama (dışsallaştırma), bilginin dağıtılması ve aktarılması alanında bazı beceriler kazandıkları süreçtir. Şimdilerde bilgi yönetimi organizasyonların stratejisinde giderek daha önemli ve hayati bir unsur olarak kabul edilmektedir. Çalışanları arasında bilgi paylaşımını başarılı bir şekilde teşvik eden örgütler, organizasyon performansındaki iyileşmeyi de garanti etmektedir. Bu nedenle, bilgiyi etkin bir şekilde kullanabilen örgütlerin yüksek etkili rollere ve örgütsel zekâya sahip oldukları söylenebilir. Kısaca zekâsı yüksek olan örgütler bilgiye dayalı örgütlerdir. Aksi takdirde rekabet avantajlarını kaybederek entropiden zarar görebilirler. Bunun temel nedeni olarak tüm örgütsel süreçlerde bilginin yaygın olarak kullanılması gösterilmektedir (Kiani, Jozam, Jozam, 2015).

Örgütsel zekâ, bir örgütün rekabetçiliğini etkileyen faktörler (örneğin müşteriler, rakipler, ekonomik çevre) hakkında derinlemesine bilgi sahibi olma anlamına gelmekte ve örgütün varlığını devam ettirebilmesi için stratejik karar vermeyi destekleyen bir organizasyon kapasitesi olarak görülmektedir. Aynı zamanda bazı teorisyenler de örgütsel zekâyı insan zekâsı ile yapay zekânın bir kombinasyonu olarak ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, ilgili terim ve uygulamaların çeşitliliği, farklı bileşenlere, süreçlere ve kurumsal faktörlere sahip çoklu yaklaşımların uygulanmasında etkili olmuştur (Souri, Sepasi, Nourbakhsh, 2013; Kahkha, Pourghaz, Marziyeh, 2015; Kiani, Jozam, Jozam, 2015; Lopez, Rodriguez Cruz, 2019). Örgütsel zekâ kavramını açıklamak için öne sürülen tanımlar kimi zaman "işletme zekâsı, zeki örgüt, örgütsel IQ, kolektif zekâ, işbirlikçi zekâ" gibi tabirlerle karşılık bulmuştur. Tablo 1 farklı varsayım ve farklı anlayışlara dayalı olarak öne sürülen çeşitli örgütsel zekâ tanımlarını göstermektedir.

Tablo 1. Örgütsel Zekâ Tanımları

Yazar	**Kullanılan Kavram**	**Tanım**
Staškevičiūte, Čiutiene (2008)	Örgütsel zekâ	Örgütsel zekâ; örgütsel problemleri çözmede bir örgütün entelektüel kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.
Jung (2009)	Örgütsel zekâ	Örgütsel zekâ çerçevesi, kuruluşun belirli örgütsel faaliyetleri desteklemek için ihtiyaç duyduğu varlıklara ilişkin birleştirilmiş bilgi ve becerileri ifade eder. Örgütsel zekâ, organizasyon içinde işbirlikçi problem çözme ve karar verme için mevcut olan hem maddi hem de maddi olmayan varlıkların birleşik bilgi ve becerisidir. Bu çalışmada Örgütsel zekâ, İnsan Sermayesi, Organizasyon Sermayesi ve İlişkisel Sermaye oluşturmak için birleştirilen üç kurumsal varlığın birleşik yeteneğine dayandırılmaktadır.
Veryard (2010)	Örgütsel Zekâ	Örgütsel zekâ, son derece etkili organizasyonlar üretmek için en son yönetim düşüncesini gelişmiş yazılım teknolojileri ile birleştirerek çok çeşitli iş geliştirme ve hayatta kalma girişimlerini entegre etmek için bir çerçeve sunmaktadır. İnsanlar ve teknoloji birbirini tamamlayan zekâ biçimlerine sahiptir. Ayrıca zeki bir organizasyonda bu yetenekler en iyi avantajı sağlamak için koordine edilir ve harekete geçirilir.
De Angelis (2013)	Örgütsel Zekâ	Örgütsel zekâ örgütün çevresine uyum sağlama ve sahip olduğu bilgiyi uygulama yeteneğini ifade eder.
Souri, Sepasi, Nourbakhsh, (2013)	Örgütsel Zekâ	Günümüzün karmaşık organizasyonlarında örgütsel zekânın; insan zekâsı ile yapay zekânın bir sonucu olduğu ve organizasyonun bu iki akıllı süreçten faydalanması gerektiği belirtilmektedir.
Boudlaie, Golabdoust, Golabdoust (2014)	Örgütsel Zekâ	Örgütsel zekâ, bir örgütün pazar ortamına stratejik olarak uyum sağlamak için bilgi oluşturma ve bilgiyi kullanma kapasitesidir.
Kahkha, Pourghaz,	Örgütsel Zekâ	Örgütsel zekâ, bir örgütü etkileyen tüm faktörler (örneğin müşteriler, rakipler, ekonomik çevre) hakkında derinlemesine

Marziyeh, (2015)		bilgi sahibi olma anlamı taşır. Örgütlerin bu bilgi hacmindeki artış ve ilgili bilgiyi örgütsel kararlarda uygulama gereği, örgütsel zekâ olarak bilinen bir fenomenin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Örgütsel zekâ kavramı böylece yeni organizasyon biçimlerinin de temel özelliklerinden birini oluşturmuştur.
Mirabedini, Mehrabian (2015)	Örgütsel zekâ	Örgütsel zekâyı; enformasyon işleme, öğrenme, problem çözme, çevreye adapte olma ve çevreyi yeniden şekillendirme kapasitesine sahip bir özellik olarak ele almışlardır.
Malekzadeh ve diğ. (2016)	Örgütsel zekâ	Örgütsel zekâ; örgütün karar alma süreci için gereken teknik ve politik bilgileri toplamak, işlemek, yorumlamak ve iletmek şeklinde ele alınmaktadır.
Istudor ve diğ. (2016)	Örgütsel Zekâ ve Zeki Örgüt	Örgütsel zekâ, rekabetçi bir ortamla etkileşime girme, sistematik bir şekilde bilgi yönetimi, entropi süreç kontrolü ve kolektif zekâyı geliştirmek için organizasyon olanaklarını teşvik etme ile ilgili güçlü disiplinler arası bir karaktere sahiptir. Buna dayanarak zeki bir organizasyon, olası fırsatları kullanma ve tehditleri tespit etmek amacıyla çevreyi tarama potansiyeline sahip bir örgüt olarak tanımlanmıştır. Zeki bir organizasyonun bilgi-yoğun bir kültüre ve enformasyon işleme kapasitesini artırmak için bir bilgi altyapısı oluşturacağına değinilmiş ayrıca zeki bir organizasyonun entropi fenomeni üreten süreçleri tanımlama ve enformasyon kaybını önlemek için önlemler alma kapasitesine sahip, bununla birlikte yenilikçiliği teşvik edebilen ve rekabet avantajını koruyabilen bir örgüt olduğu belirtilmiştir.
Rahimi, Mansouri (2016)	Örgütsel Zekâ	Örgütsel zekâyı, bir organizasyonun örgütsel problemleri insan ve teknik yeteneklerini birleştirmeye odaklanarak çözme konusundaki entelektüel yeteneği şeklinde tanımlamışlardır.
Oh, Kim (2016)	Örgütsel IQ	Örgütsel IQ, örgütsel bilgi ve kaynakların uygulanması açısından örgütsel yeterlilik seviyeleri olarak tanımlanmaktadır.
Taboli, Bahmanyari (2017)	Örgütsel Zekâ	Örgütsel Zekâyı, bir örgütün güçlerini, beceri ve yeteneklerini koordine etme, entegre etme ve bunları örgütsel misyona ulaşmak için kullanma yeteneği olarak tanımlamışlardır.
Dana, Caputo, Ráček (2018)	Örgütsel Zekâ	Örgütsel zekâyı; örgüte avantaj sağlayan verileri ve insanları birleştiren olası bir yaklaşım olarak tanımlamışlardır.
Bozic, Dimovski (2019)	İşletme zekâsı	Bir örgütün işini ve faaliyette bulunduğu pazarı daha iyi anlamasına ve zamanında iş kararları almasına yardımcı olmak için kritik iş verilerini analiz eden teknikler, teknolojiler, sistemler, metodolojiler ve uygulamalar olarak adlandırır.
Soltani ve diğ. (2019)	Örgütsel Zekâ	Örgütsel zekâ; örgütsel meselelere yanıt aramada, problemleri çözmede insan ve mekanik yeteneklerin birleştirilmesine odaklanan entelektüel bir yetenek olarak görülmektedir.
Neyişçi, Erçetin (2020)	Örgütsel Zekâ	Örgütsel zekâ; eylem ve tepkilerinde hızlı, değişen koşullara uyum sağlama yeteneği, çalışma esnekliği, açık fikirli, duyarlı olma ve ön görebilme ile kendini yenileme yeteneğine sahip yaygın özellikleri içeren hem insan hem de enformasyon sistemlerini birleştiren bilişsel bir kapasite olarak ele alınmıştır.
Paschen, Wilson, Ferreira (2020)	İşbirlikçi Zekâ	İşbirlikçi zekâ; B2B (firmadan firmaya yapılan e-ticaret modellemesi) satış işlemlerinde değeri en üst düzeye çıkarmak için insan zekâsını ve yapay zekâyı birleştirme potansiyeli olarak tanımlanmaktadır.
Elia, Margherita, Passiante (2020)	Kolektif Zekâ	Genel anlamda kolektif zekâ, insanların ve bilgisayarların birbirine nasıl bağlanabileceğini inceler. Böylece kolektif olarak, daha önce yapmış oldukları herhangi bir işi birey, grup veya bilgisayardan daha akıllı davranış sergileyerek yaptıklarını ortaya koyar. Kolektif zekâ sistemi böylece karmaşık bir sorunu çözmek veya zorlu sorunlarla yüzleşmek için nihai hedef olan yeni bilgi edinme biçimlerini temsil eden etkileşimli bir süreçle potansiyel binlerce insanın bilgi, deneyim ve kaynaklarının toplanmasını sağlar. Bu toplama, genellikle herhangi bir üye tarafından verilenden daha iyi olan kararlar ve eylemlerle sonuçlanır.

Ocasio, Rhee, Boynton (2020)	Örgütsel Zekâ	Bu çalışmada, örgütsel zekâ, "örgütlerin zaman içinde ortaya çıkan değişiklikleri dikkate alarak uzun vadede örgütleri tatmin edici bulduğu sonuçlara götüren eylem yollarını benimsemeye çalışmak" olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel zekâya dair tanımlamaların birbirinden farklı olmasına karşın, genellikle insan ve yapay zekânın bir birleşimi, bilgi ve becerilerin bir karışımı olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Tanımlarda ayrıca örgütsel zekânın; entelektüel bir yetenek ve çevreye uyum sağlama kapasitesine sahip bir özellik olarak da ele alındığı gözlenmektedir. Örgütsel zekânın daha iyi anlaşılabilmesi için ilişkilendirme modellerinin ve örgütsel zekâ tanımlarının yanında örgütsel zekâ teorilerinin de incelenmesi gerekmektedir.

3.4. Örgütsel Zekâ ile ilgili Literatür İncelemesi

Erken dönemdeki çalışmaların örgütsel zekâyı genellikle çevreden enformasyon edinmeyle neredeyse birebir gören bir kavram olarak ele aldıkları belirtilmektedir. Aynı zamanda bu çalışmalarda bireylerin olduğu gibi örgütlerin de zekâya sahip oldukları vurgulanmış ve örgütsel zekâ; örgütün karar vericileri için önemli bir girdi olarak görülmüştür (Kalkan, 2008). Günümüzde de örgütsel zekâya benzer bazı vurgular yapılsa da gittikçe daha da karmaşıklaşan örgüt yapılarının sahip oldukları entelektüel sermayenin (insan, insansı robot, bilgisayar) çok boyutlu yapısı ve varlığı, giderek değişen örgütlerin (zeki örgüt ve/veya akıllı örgüt) çerçevesini oluşturmaktadır (Keskin, Balak, 2019). Yoğun teknoloji kullanımı da göz önüne alındığında, örneğin imalat işletmelerinin otomasyon ve akıllı hale getirilmesi, karmaşıklığı arttırmıştır. Özellikle de insan-makine işbirliği ile karşılıklı fiziksel ve bilişsel bağımlılıklar, değişimin yanı sıra iş rolleri açısından da yeni bir karmaşıklık düzeyini beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, insanlar ve/veya makineler, manuel veya bilişsel faaliyetleri yapmadaki baskın yeteneklerine bağlı olarak, kendilerine atanan görevleri yerine getirirler, çalışma çevrelerini paylaşırlar ve ortak alanlarda (yani paylaşılan görevler) bir arada çalışırlar (Ansari, Hold, Khobreh, 2019).

Aslında literatürde dikkatle üzerinde durulan mevzu; insanlar ve makineler arasındaki işbirlikçi işlevselliği gerçekleştirmek için insan-makine etkileşiminin fiziksel ve psikolojik olan iki farklı yönünü göz önünde bulundurmanın

gerekliliğidir (Nakajima ve diğ., 2005; Mahnaz, Abolhassan, Akbar, 2019). Söz konusu etkileşimin fiziksel yönünü; insan ve makine arasında değiş tokuş edilen bilginin doğası oluşturmaktadır. Psikolojik yönü ise insanların iç durumlarıyla, duyguları, hisleri, ruh halleri ile olan derinden bağlantısı oluşturur. İnsanlar sosyal varlıklardır ve kendi akılları vardır. Ancak, insanın sosyal yönü insan-makine sistemlerinin tasarım politikasında ihmal edilmiştir. Sonuç olarak insan-makine işbirliğinin insan psikolojisi üzerindeki etkileri düşünüldüğünde ihmal edilen sosyal yönün su yüzüne çıktığı görülmektedir. Bu tartışmalar neticesinde, yeni bir insan-makine işbirliği sistemleri paradigması gerçekleştirmek için insan kullanıcıya makine adaptasyonunu amaçlayan insan merkezli bir tasarım politikası oluşturmanın gerekli olduğu savunulmaktadır. İnsan-makine sistemleri perspektifinden bakıldığında, sadece ara yüzler değil, aynı zamanda üyeleri arasında işbirliğinin gerçekleşebileceği insanlar ve insan eliyle yapılmış araçlar arasında da bir ortaklık olduğu görülebilir (Nakajima ve diğ., 2005). Tıpkı en iyi arabaların sürücünün konforunu ve kontrolünü en üst düzeye çıkarmak için ergonomik olarak tasarlanması gerektiği gibi, karar destek algoritmalarının da insan psikolojisini tamamen göz ardı etmek yerine insan psikolojisiyle uyumlu olacak şekilde tasarlanması gerekmektedir (Guszcza, Lewis, Evans-Greenwood, 2017).

Aşağıda değişik öncüllerden yola çıkarak zekânın örgütlerde oynadığı rolü ortaya koyan kavramsal çalışmalara ve araştırmalara yer verilmiştir. Tablo 2'de 2008-2020 yılları arasında yapılan bazı çalışmaların odak noktaları, katkıları ele alınarak örgütsel zekâ literatürü hakkında bilgi sunulmuştur.

Tablo 2: Örgütsel Zekâ Literatürü Özeti

Yazar	Çalışmanın Odağı/Katkısı
Staškevičiūte, Čiutiene (2008)	Teorik bir kavram olarak örgütsel zekâ, örgütsel teoride gittikçe daha önemli bir yer edinmektedir. Bu makalede örgütsel zekâ, örgütü açıklayan ve sistemik organizasyonlar bakış açısına dayanan ve kültürü teşvik eden sosyal ilişkiler bakış açısını koruyan süreç planlama yöntemi olarak ele alınmıştır. 2008 baharında, üniversitelerin örgütsel zekâ düzeylerini zekâ süreçlerine göre değerlendirmek amacıyla 5 üniversitede bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Deneysel araştırma sonuçları, daha yüksek bir örgütsel zekâ düzeyine sahip üniversitenin daha yüksek etkinlik gösterdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca sonuçlar, zeki bir üniversite oluşturmanın, üniversitelerin süreç geliştirmesinde zekânın bir öncül olabileceği varsayımını ortaya koymaktadır. Araştırmada zeki üniversite paradigması, üniversite yönetimini akademik personelden ayırarak uzmanlaşmanın gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bir üniversitenin entelektüel sermaye seviyesinin, üniversitenin

	yenilikçilik oranı ve iş ortamı ile olan ilişkilerinin kalitesi hakkında bilgi sağladığı ifade edilmektedir. Makalede ele alınan bilimsel problem ise üniversitelerin küreselleşme süreçlerindeki durumu, yönetim uygulamaları ve çevresel ihtiyaçları olup, üniversiteye ve yönetimine yeni bir yaklaşım sunmaktır. Bu çalışmada örgütsel zekâ; örgütsel problemleri çözmede bir örgütün entelektüel kapasitesi olarak ele alınmıştır. Piyasa profiline yönelen üniversitelerin, örgütsel zekâ gelişimi stratejilerine odaklanmak zorunda olduğu, örgütsel zekânın statik değil, dinamik bir süreç olduğu, üniversitelerin çevreye duyarlı ve belirli bir örgütsel zekâ seviyesini garanti edecek şekilde işlevler oluşturması gerektiği belirtilmektedir.
Lefter, Prejmerean, Vasilache (2008)	Bu çalışmada, Romen şirketlerinde örgütsel zekâ boyutlarına ilişkin algıların, çalışanların bu kavramla ilgili farkındalık dereceleri ve sanayi düzeyinde Ar-Ge'ye (araştırma ve geliştirme) yapılan genel yatırımlar göz önünde bulundurularak tartışılmaktadır. Bu nedenle, örgütsel insan sermayesinin kalitesi (bireysel zekâ) ile öğrenme süreçleri arasındaki ilişki örgütsel düzeyde incelenmiştir. Diğer yandan çalışmada örgütsel zekâyı ve iş ortamındaki önemini anlamak için iki bakış açısının göz önünde bulundurulması gerektiğine değinilmiştir. Bunlar örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi teorileridir. Araştırmada örgütsel zekâya, doğrusal olmayan bir sistem olarak, bireysel zekâ gibi, şimdiye kadar tek yönlü olarak yaklaşılmadığı kaydedilmektedir. Örgütsel zekâyı temel alan yaklaşımların; davranışçı, bilişsel ve adaptif yaklaşımlar olduğu sunulmuştur. Bu araştırma, örgütsel zekâ alanındaki teori ve pratiğin uyumlaştırılmasını bir öncelik olarak ortaya koymaktadır. Bu yüzden de atılması gereken ilk adım, örgütsel zekânın, örgütlerdeki karar faktörleri düzeyinde ve çalışanlar düzeyinde, çift yönlü bir baskı oluşturmak için popüler hale getirilmesidir. Zekâ, örgütsel bilinçaltından kendiliğinden ortaya çıkabilmesine rağmen, örgütsel düzeyde gelişmek ve faaliyete geçmek için sürekli bir strateji, sistematik bir uygulama gerektirdiği ifade edilmektedir.
Veryard (2010)	Bu çalışmada küresel bir sigorta şirketinde örgütsel zekânın nasıl uygulandığını gösteren bir vaka çalışması sunulmaktadır. Ayrıca çalışmada örgütsel zekânın, son derece etkili örgütler üretmek için en son yönetim düşüncesini gelişmiş yazılım teknolojileri ile birleştirerek çok çeşitli iş geliştirme ve hayatta kalma girişimlerini entegre etmek için önemli bir yol sunduğuna işaret edilmektedir. İnsanların ve teknolojinin birbirini tamamlayan zekâ biçimlerine sahip olduğuna ve zeki bir organizasyonda bu yeteneklerin en iyi avantajı sunması için koordine edilip harekete geçirildiğine değinilmektedir. Ek olarak, örgütsel zekânın altı temel yeteneği (bilgi toplama, algılama, karar ve politika, bilgi ve bellek, öğrenme ve gelişme, iletişim ve işbirliği) incelenmiş ve her birinin bir bütün olarak bir dizi örgütsel ve teknolojik yeniliklere önemli katkılarda bulunduğu ortaya konmuştur.
Azma, Mostafapour, Rezaei (2012)	Bu araştırmanın amacı, üniversite çalışanlarında enformasyon teknolojisinin uygulanmasını ve bunun örgütsel zekâ ile ilişkisini incelemektir. Bulgular enformasyon teknolojisi ile çalışanların örgütsel zekâları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışmada kendi enformasyon teknolojilerine sahip örgütlerin çalışanlarının örgütsel zekâsını arttırdığı belirtilmektedir. Ayrıca günümüzün karmaşık organizasyonlarında örgütsel zekânın; insan zekâsı ile yapay zekânın bir sonucu olduğu ve organizasyonun bu iki akıllı süreçten faydalanması gerektiği öne sürülmektedir. Aynı zamanda örgütteki yöneticilerin dinamiğinden ve verimliliğinden de istifade edilmesi gerektiğine işaret edilmektedir.
De Angelis (2013)	Bu çalışma, Almanya ve Brezilya'nın en büyük altı ekonomisinden ikisinde uygulanan bir web araştırmasının sonuçlarına dayanarak, kamu yönetimi için bilgi yönetimi ve örgütsel zekânın önemini göstermektedir. Bilgi yönetimi-Örgütsel zekâ modelinin, bilginin kullanılması (örgütsel zekâ) ve bilginin oluşturulma süreçlerini (bilgi yönetimi) geliştirmek için dikkate alınması gereken etkili faktörleri tanımlamada yararlı olabileceğini vurgulamaktadır. Bu makale mevcut teori için yeni bir paradigma sunmakta, teorik ve pratik çıkarımlarda bulunmaktadır. Mevcut teori için en önemli sonuç, örgüt kültürünün bilgi yönetimi ve örgütsel zekâ ile birlikte strateji, yapı, öğrenme ve teknolojiyi nasıl etkilediğini gösteren KM-OI modelinin geliştirilmesidir. Temel sonuç,

	liderlerin bir KM-OI planı oluşturmadan önce kültürel değişimi ilk adım olarak görmeleri gerektiğidir. Bununla birlikte sürekli eğitim programlarıyla düzenli olarak farklı yeterlilikleri geliştirmek ve entegre etmek gerekmektedir. Bilginin zekâya dönüşümü, insanın yorumlama, analiz etme, bütünleştirme, tahmin etme ve hareket etme kapasitesini geliştirdiği bir işlemdir. Örgütsel zekâ ise örgütün çevresine uyum sağlama ve bilgisini uygulama yeteneğini ifade eder. Etkin bilgi yönetimi; kurumsal performans geliştirme, problem çözme ve karar verme için kritik öneme sahiptir. Bilgi yönetimi; dış ve iç bilgi edinmeye hizmet eden ve algı, bilgi oluşturma ve karar vermeyi kolaylaştıran bir örgütsel zekâ aracı olarak konumlandırılmıştır. Akıllı organizasyon; fırsatları belirleyerek ve riskleri erken önleyerek, sürekli değişen çevre ile başa çıkmak için bilgi yönetimini uyarlayıcı bir araç olarak kullanmaktadır. Buradan yola çıkarak çalışmada bilgi yönetiminin; bilgi toplamak, saklamak, paylaşmak ve oluşturmak için yöntemler sağladığı, örgütsel zekânın da bu girdileri karmaşık, örgütsel düzeyde karar vermeyi başarmak için entegre edip yorumladığı ifade edilmektedir.
Souri, Sepasi, Nourbakhsh, (2013)	Bu çalışmanın amacı, örgütsel zekâ, örgütsel adalet ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca, çalışmanın diğer bir amacı da kadın ve erkek çalışanlarda örgütsel adalet ve örgütsel zekâ yoluyla örgütsel etkinliği tahmin etmenin mümkün olup olmadığını sorgulamaktır. Çalışmanın örnekleminde 140 çalışan yer almaktadır. Analiz sonuçları, erkek ve kadın çalışanların örgütsel etkinliği ile örgütsel zekâ ve alt ölçekleri arasında pozitif ve önemli farklılıklar olduğunu göstermiştir. Ayrıca, örgütsel adalet ve alt birimleri ile kadın ve erkek çalışanların örgütsel etkinliği arasında da önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, regresyon analizi sonuçları her iki cinsiyetteki çalışanların örgütsel etkinliğini öngörebilecek en iyi değişkenin örgütsel zekâ olduğuna işaret etmektedir. Bunun nedeni olarak da günümüzde bilim ve teknolojideki ilerlemeler ile yeni ihtiyaç ve zorlukların ortaya çıkması gösterilmektedir. Bu durum örgütleri giderek daha karmaşık hale getirmiş ve örgütü yönetmeyi de giderek zorlaştırmıştır. Burada örgütsel zekâ kavramıyla, büyük ve üretken insan kaynağının yanı sıra akıllı mekanik araçların da örgütlerin performans ve işlevlerinde bazı rolleri olduğu ve gittikçe daha önemli hale geldiği belirtilmektedir. Dolayısıyla, günümüzün karmaşık organizasyonlarında örgütsel zekâ, aktif insan zekâsı ile yapay zekânın toplamı olarak ifade edilmektedir. Sonuç olarak, örgüt yöneticilerinin, örgütlerinin dinamizmini ve etkinliğini artırmak için bu iki entelektüel gücü kullanmaları gerektiği belirtilmektedir.
Haron, Hawedi (2015)	Çalışmanın amacı, enformasyon teknolojisi yeteneğinin Libya petrol ve doğal gaz şirketlerinde örgütsel zekâyı nasıl etkilediğini araştırmaktır. Toplamda 163 yönetici üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları, enformasyon teknolojisi yeteneği ve örgütsel zekâ arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışma, Libya petrol ve gaz şirketleri bağlamında örgütsel zekâyı etkilemede enformasyon teknolojisi yeteneğinin rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca şirket yönetiminin örgütsel zekâyı artırmanın gelecekte şirketleri için yatırım kararı almaları söz konusu olduğunda karar verme sürecine daha iyi katkıda bulunacağı önerilmektedir. Çalışmada, örgütün rekabetçi olmak için örgütsel zekâyı oluşturmada organizasyondaki kaynakları bir araya getirmeleri gerektiğine değinilmekte çünkü örgütsel zekânın, enformasyon teknolojisi yeteneğini etkileyen örgütsel uygulamalar olduğu ifade edilmektedir.
Kiani, Jozam, Jozam (2015)	Bu çalışmada, örgütlerde uygun bir altyapı hazırlanana kadar örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için tüm örgütsel kapasitelerini (örgütsel zekâlarını) kullanmalarının mümkün olmadığı dile getirilmektedir. Hizmet ve sanayi sektörünün hayatta kalmasını etkileyen sayısız faktör hızla değişmektedir. Bu nedenle örgütler, hayatta kalmak için örgütsel zekâ gibi kaynaklarını en iyi şekilde kullanmaya zorlanırlar. Örgütsel zekânın; inovasyon, rekabet avantajı, performans gelişimi ve verimliliği sağladığı dikkate alındığında, bu sonuçların örgütlerin çevreye ve değişikliklere uyum sağlamasına ve sonuç itibariyle hayatta kalmalarına yardımcı olabileceği ifade edilmektedir. Ancak uygun bir alt yapı hazırlığı olmayan örgütler, zekâlarını kullanamayacaklardır. Bu alt yapı

	hazırlığının ise; entelektüel ve sosyal sermaye, değişimci liderlik, bilgi ve yetenek yönetimi, örgütsel yapı, kültür ve örgütsel öğrenme ile mümkün olabileceği dile getirilmektedir.
Kahkha, Pourghaz, Marziyeh, (2015)	Bu çalışma, bir organizasyonda örgütsel zekânın inovasyon yönetimi ve kariyer gelişimi ile ilişkisini incelemiştir. Bu amaçla tabakalı rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak 52 erkek ve 51 kadın yönetici seçilmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel zekâ ve bileşenlerinin, inovasyon yönetimi ile aralarında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel zekâ ve kariyer gelişimi arasında da anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, günümüzün rekabetçi dünyasında, yetenekli ve vasıflı insan kaynaklarına sahip örgütlerin başarılı olacağı ifade edilmektedir. Bu tip örgütler iç ve dış faktörleri dikkate alarak, örgütsel hedeflere ulaşmada insan kaynaklarının yetenek ve zekâsından yararlanabilirler. Yüksek düzeyde örgütsel zekâya sahip örgütlerin, örgütsel sorunları anlama, bilgi edinme, algılama, örgütsel yenilik, kariyer gelişimi, bireysel ve örgütsel performans bakımından diğerlerine göre önemli avantajlara sahip olabileceğine değinilmiştir. Ayrıca örgütsel zekânın geliştirilmesi ve teşvik edilmesinin; örgütsel karar alma ve yeniliği geliştireceği, iş performansını iyileştireceği ve bir örgütün uzun vadeli beklentilerini artırabileceği ifade edilmiştir.
Mirabedini, Mehrabian (2015)	Bu çalışmanın amacı, örgütsel zekâ ve örgütsel öğrenme becerisi alanında yapılan araştırma ve modellerin sonuçlarını değerlendirmektir. Yapılan çalışmalardaki teorik temellerden hareketle örgütsel zekâ algısının örgütsel öğrenme kabiliyeti ile aralarında bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Buna ek olarak, birçok yazar çalışmalarında, örgütsel zekânın, enformasyon işleme, öğrenme, problem çözme, çevreye adapte olma ve çevreyi yeniden şekillendirme kapasitesine sahip olduğu noktasında da hem fikir görünmektedir. Ayrıca örgütsel zekânın duygu, düşünce ve davranışları algılama, anlama ve bunlara uygun bir şekilde hareket etme yeteneğine sahip bir kavram olduğu da ifade edilmektedir.
Bahrami ve diğ. (2016)	Bu makale, örgütsel öğrenmenin örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik ilişkisindeki aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu analitik ve kesitsel çalışma dört eğitim hastanesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya toplam 370 idari ve sağlık personeli katkıda bulunmuştur. Gerekli veriler Albercht (2003) örgütsel zeka, Neefe (2001) örgütsel öğrenme ve Sharifi ve Zhang (1999) örgütsel çeviklik anketleri dahil olmak üzere üç geçerli anket kullanılarak toplanmıştır. Sonuçlar örgütsel öğrenmenin örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik ilişkisinde aracılık ettiğini göstermiştir. Ayrıca, örgütsel öğrenmenin örgütsel çeviklik ile istatistiksel bir ilişkisi vardır. Araştırmanın sonuç kısmında ise örgütsel öğrenme becerilerinin geliştirilmesinin, bir örgütün hayatta kalması için çok önemli olan örgütsel çevikliği etkileyebileceği ifade edilmektedir.
Malekzadeh ve diğ. (2016)	Bu çalışma, bir devlet üniversitesi profesörlerinin görüşlerine dayanan bir uzman panel görüşü, karar verme deneyi ve değerlendirme laboratuvarı tekniği kullanılarak yürütülmüştür. Önerilen model sekiz boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; yapısal, kültürel, stratejik, iletişimsel, enformasyonel, işlevsel, davranışsal ve çevresel boyutlardır. Örgütsel zekâ, örgütsel kuralların yeniden şekillendirilmesi için örgütsel davranışta etkili olan bir kavram olarak görülmekte ve ayrıca örgütsel zekânın çok boyutlu yapısının onu kullanışlı bir yönetim aracı haline getirdiğine değinilmektedir. Bu anlamda, üniversitelerin örgütsel zekâsının, rekabet avantajı oluşturmak ve sürdürmek için organizasyon kaynaklarını çevre fırsatlarına bağlamanın bir yolu olarak görülmüştür. Bununla birlikte, mevcut çalkantılı ortam; stratejik fırsatlar, kaynakların öncelikli bir şekilde oluşturulması ve uygulanması için sürekli bir tarama yapılmasını gerektirmektedir. Bu davranışın; kaynakların, yeteneklerin ve yeterliliklerin iyileştirilmesi ve kullanılmasına dayandığına vurgu yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, akıllı bir üniversite oluşturmak için, örneğin çevresel boyutta; üniversite içindeki sistemlerin dış çevreye açılması, bilgileri özümsemesi gerekmektedir. Çünkü örgütün stratejik karar alma sürecine katkıda bulunacağı ve toplum için gerekli bilgiyi oluşturmak için gerekli varsayımları sağlayacağı belirtilmektedir. Yapısal boyuta göre, adem-i merkeziyetçilik ve örgütsel tanınmanın azaltılması süreçlerinin mütevelli heyeti, fakülte yöneticileri tarafından kabul edilmesi,

	ancak gerçek bir örgütsel ademi merkeziyetini göz önüne almazlarsa, örgütsel zekânın kolayca değiştirilemeyeceği ifade edilmektedir. Akıllı üniversiteler oluşturmak için, mevcut iş yapılarını uygun iş süreçleri ve insan kaynakları temelinde yeniden yapılandırmaya uygun olarak değişime açık olmaları gerekir. Bu nedenle, akıllı bir üniversite, çalışanlarını yeni bir hizmet veya ürün oluşturmak için gruplara ve ekiplere katılmaları ve ortak kaynaklar ve yeni bilgiler kullanarak teşvik etmelidir. Günümüzün iş ortamı oldukça değişken olduğundan, süreci uygulamak ve insanların algılarını şekillendirmek için yönetimin, akıllı bir üniversite oluşturmada, bireysel ve grup çalışması arasında denge kurması esastır. Bu da takım çalışmasının karar verme süreçleri, bilgi oluşturma ve örgütsel öğrenme ile bağlantılı olması gerektiği anlamına gelir. Örgütsel zekâ burada bilişsel, davranışsal ve adaptif bir yaklaşımla ele alınmıştır. Tüm bu yaklaşımlarda, odağın bilgi elde etmek için enformasyon işlemeye odaklandığı görülmektedir. Bilgi sahibi olma ve bilgi oluşturma, örgütsel bilgide yer alan iki farklı süreçtir. Diğer taraftan akıllı bir organizasyon, sürekli değişen çevre ile başa çıkmak için bilgi yönetimini adaptif bir araç olarak kullanmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel zekâ; karar alma süreçlerinde örgütün ihtiyaç duyduğu gerekli teknik ve politik bilgileri toplama, işleme, yorumlama ve iletme ile ilgili işlevlere odaklanmaktadır.
Istudor ve diğ. (2016)	Bu çalışmanın amacı, ekonomik zekâ ve bilgi yönetimi uygulamaları, entropi süreçleri ve örgütsel kolaylaştırıcılar gibi çeşitli yönlerin çapraz perspektif analizi ile desteklenen örgütsel zekânın teorik bir çerçevesini sunmaktadır. Transelectrica S.A. adında yenilenebilir enerji sektöründeki projeleri teşvik etme potansiyeline sahip şirkete yönelik bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, örgütsel zekâ unsurlarının Romanya enerji pazarında faaliyet gösteren ve zeki bir şirket olarak ifade edilen Transelectrica'nın sisteminde mevcut olduğunu ve daha da geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Ana sonuç örgütsel zekânın örgüte "yeni bir ekonomide" çevresel zorluklarla başa çıkma yeteneği sağlayan çok boyutlu bir yapı olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmanın ana katkısı çift perspektif yansıtmıştır. Birincisi, bir şirketi zeki olarak tanımlayan çeşitli yönlerin nitel bir araştırmasında kullanılabilecek örgütsel zekânın teorik bir çerçevesini sağlar. İkincisi, örgütsel zekâ çerçevesinin öğelerini göz önünde bulundurarak, bir örgütün entelektüel sermayesini ve stratejik araçlarını rekabetçi bir ortamda düzgün bir şekilde yönetebilmesi için süreçleri ve faaliyetleri teşvik edebileceğini gösterir. Bu nedenle, zeki bir örgüt, ilgili enformasyon kaynaklarını tanımlamak, enformasyon toplamak, analiz etmek ve kullanıcının karar alması için ihtiyaç duyduğu veriyi sağlamada enformasyonu manipüle etmek için daha iyi yöntemler geliştirmek için daha yüksek bir potansiyele sahiptir. Bu bağlamda, örgütsel zekâ çerçevesine sahip olan Transelectrica şirketinin, yenilenebilir enerji sektöründeki eylemleri diğer enerji şirketlerinden daha iyi bir şekilde geliştirebileceği ifade edilmektedir.
Shahmoradi, Karami, Nejad. (2016)	Bu çalışmada, sağlık hizmetlerinde örgütsel zekâyı artırabilecek kolları belirlemek için İran Sağlık ve Tıp Eğitimi Bakanlığı'nda örgütsel zekâ bölümü (OIQ) ilkelerine dayalı bir bilgi denetimi yapılmıştır. Karma yöntem çalışması yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini 15 üst düzey yönetici ve politika yapıcı oluşturmuştur. Bilgi denetimi yapmak için literatür taraması ve panel uzman görüşlerine dayanan bir araç geliştirilmiştir. Bu denetimin önemli sonuçları olarak; bilgi yönetimini organize etmek için tanımlanmış standart süreçlerin eksikliği, bilgi haritasının olmaması, bilgi yönetimini uygulamak için bir mütevellinin bulunmaması, bir bilgi haritası üretmek için uzmanların olmaması gösterilmektedir. Buna ilaveten, bireylerin bilgiyi paylaşma isteksizliği, tekrarlayan görevleri belirleyen bir mekanizmanın olmaması, grupların ve ağların oluşumu için bir ödül sisteminin eksikliği, mevcut bilgilerin güncellenmemesi yer almaktadır. Elde edilen bulguların analizi, yapı ve süreç, örgüt kültürü ve bilgi teknolojisi dahil olmak üzere örgütsel IQ'yu geliştirmek için bu üç kaldıracın oluşturulması veya değiştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.
Rahimi, Mansouri (2016)	Bu çalışmada örgütsel zekâ, bir örgütün tüm entelektüel yeteneklerini harekete geçirme ve bu yeteneği görevlerini yerine getirmek için kullanabilme kapasitesi olarak ele alınmıştır. Sistematik açıdan, örgütsel zekâ, bir organizasyonun örgütsel problemleri insan ve teknik yeteneklerini birleştirmeye odaklanarak çözme konusundaki entelektüel yeteneğidir. Çevik bir organizasyon ise kısa

	sürede yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunmak için müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak adına organizasyon süreçlerini ve insanları gelişmiş teknolojilerle birleştirme gücüne sahip bir örgüt olarak ifade edilmiştir. Buna dayanarak Tebriz belediyesi çalışanları üzerinde bir çalışma yapılmış ve araştırma sonucuna göre çalışanlarda örgütsel zekâ ve boyutları ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Rahdarpour, Sheykhi (2016)	Bu çalışmanın odağı; insan kaynaklarının üretkenliğini arttırmak ve hizmet kalitesini geliştirmek için örgütsel değişkenlerin optimal (en uygun) modelini geliştirmek ve test etmektir. Çalışmada öğrenmeye dayalı değişikliklerin kurumsal başarının anahtarı olarak görüldüğüne değinilmiştir. Bu nedenle, örgütlerin nesnel bir değişime katkıda bulunmaları için bu değişiklikleri teşvik edecek uygun çözümlere ihtiyaçları olduğu belirtilmektedir. Bu yüzden de yönetimin, merkezi bir rol üstlenerek uzun vadeli sonuçlara ulaşmak için öğrenme ile ilgili stratejik bir vizyon oluşturması gerekmektedir. Yönetimin değişim sürecine öncülük edebilmesi; kendini onarabilen ve yeni durumlarla, türlü zorluklarla karşılaşabilecek bir örgütün sorumluluğunu alması gerekmektedir. Araştırmanın bulgularına göre entelektüel sermaye, örgütsel zekâ ve sosyal sermayenin örgütsel öğrenme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır. Ayrıca örgütsel zekânın; sosyal sermaye ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi teşvik ettiği tespit edilmiştir.
Dana, Caputo, Ráček (2018)	Bu çalışmanın amacı, organizasyonlarda karmaşık ağ analizini kullanan çeşitli yaklaşımlara genel bir bakış sağlamaktır. Ayrıca bilgi yönetimi ve örgütsel zekâ ile ilgili yönetimsel karar alma süreçlerini destekleyebilecek öneriler sunmaktır. Çalışmada örgütsel yenilikçilik ve performans; çalışanların etkileşimlerinin kalitesine dayandırılmakta ve karmaşık ağ analizi, etkileşen sistemlerin doğasını denetlemek için yöntemler sağlayan uygun bir araç olarak ifade edilmektedir.
Upadhyay, Singh (2018)	Bu çalışmada örgütsel zekâ kavramı, örgüt içinde astlarını yönetmek için yönetici veya amirleri tarafından sahip olunması gereken ana bileşenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle çalışmanın amacı, demiryolları teknik sınıf çalışanlarında örgütsel zekânın değerlendirilmesi ve çalışanların rol etkinliği ile aralarındaki ilişkinin incelenmesidir. Örneklemi, demiryollarının elektrik, lokomotif, telekomünikasyon gibi çeşitli bölümlerinde çalışan 170 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucu, rol etkililiğinin örgütsel zekâ ile olumlu ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Yüksek zekâ grubu, düşük zekâ grubuna kıyasla rol etkinliği ve boyutları konusunda daha yüksek puan almaktadır. Regresyon analizinde örgütsel zekâ rol etkililiğini önemli ölçüde açıklamaktadır.
Bozic, Dimovski (2019)	Bu çalışmada, firmaların sürekli olarak işletme zekâsı ve mantıksal analiz kullanımından kaynaklanan artan rekabet değeri kazanımlarını rapor ettikleri, ancak BI&A'dan gelen fikirlerin bugüne kadar katma değere nasıl dönüştürüldüğü konusunda çok az şey bilindiği belirtilmektedir. Dokuz orta ve büyük ölçekli Avrupalı firmanın yanı sıra, CEO, BT yöneticileri, Ar-Ge başkanları ile on dört derinlemesine, yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Özümseme kapasitenin teorik lensini uygulayarak, emici (özümseme) kapasitesinin, BI & A'nın tetiklediği görüşleri değerli bilgilere dönüştürme sürecinde temel bir güç olduğu kanıtlanmıştır. Ayrıca, bu sürecin teknoloji, insan ve ilişki varlıkları ile desteklendiği ifade edilmektedir. Diğer taraftan yöneticilere şirket içindeki ilgili alana özel bilgilerle donatılmış güçlü insan varlıklarının yerleştirilmesi gerektiği tavsiye edilmektedir. Buna ilaveten çalışmada, teknolojik gelişmelerin, firmanın teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilme kabiliyetini geride bıraktığı belirtilmiştir. Ayrıca insan varlıklarının veriyi anlama ve kullanmadaki rolü vurgulanmıştır.
Riera, Iijima (2019)	Dijital teknolojilerin organizasyonlara getirdiği fırsatlar ve tehditler, akademi ve sanayi tarafından giderek daha fazla araştırılmaktadır. Bu araştırma da küçük ve orta ölçekli şirketlerin dijital teknolojileri kucaklamak için nasıl hazırlanabilecekleri hakkında pratik bilgiler vermeyi amaçlamaktadır. Bunun için hem BT hem de örgütsel yeteneklerin bir kombinasyonunun, dijital teknolojilerle iş değerine ulaşmada temel olabileceğini öne sürmektedir. BT yetenekleri, BT yeteneği olgunluk çerçevesi tarafından ve örgütsel zekâ katsayısı da (Mendelson ve Pillai, 1999) örgütsel yetenekleri değerlendirmek için kullanılmıştır.

	Çalışmada dijital iş değeri, dijital teknolojiler kullanılarak iş hedeflerine ulaşılması şeklinde tanımlanmaktadır. Hedef örneklemi, 2015, 2016 ve 2017 yıllarında "Rekabetçi Bilişim Stratejisi KOBİ Seçimi 100" listesindeki iş performansını destekleyen BT kullanımından dolayı Ekonomi, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı tarafından verilen yüz Japon KOBİ oluşturmuştur. Verilerin toplanması, seçilen kuruluşlara gönderilen anketlerle yapılmış ve 34 yanıt toplanmıştır. Nicel bir yaklaşım kullanılmış ve veri analizi korelasyon ve regresyon analizi ile yapılmıştır. Ampirik kanıtlar, BT ve örgütsel yeteneklerin dijital iş değerine bağlı olduğunu göstermiştir. Risk yönetimi, iş planlaması gibi BT yetenekleri dijital iş değeri ile ilgili bulunmuştur. Ayrıca, örgüt içi IQ'nun iç bilgi yaygınlaştırma ve sürekli yenilik boyutları, dijital işletme değeri ile ilişki göstermiştir. Bu çalışma, BT ve örgütsel yeteneklerin kombinasyonunun dijital teknolojilerden elde edilen değeri artırdığını ortaya koymaktadır. Buna ilaveten çalışma, dijital teknolojileri kucaklamak isteyen KOBİ'lere bir model oluşturabilir. Aynı zamanda bu araştırma, örgütlerin 'Örgütsel Zekâ Katılımı (OIQ) ve BT yeteneği olarak yapabilecekleri yeteneklerin, dijital teknolojilerden değer elde etmenin temeli haline gelebileceğini düşündürmektedir.
Iqbal, Nadeem (2019)	Çağdaş dönemde örgütler hızla değişen çalışma dinamikleriyle, yoğun rekabetle, öngörülemeyen makro çevresel değişiklikler ile dramatik kültürel ve sosyal ortamlarla karşı karşıyadır. Bu koşullar altında, klasik yönetim kurallarının uygulanması sadece rekabetçi bir dezavantaja yol açmakla kalmamakta, aynı zamanda örgütleri çöküşün eşiğine getiren bir tehdit içermektedir. Bu durum, organizasyonları örgütsel zekâ gibi yeni örgütsel uygulamalar ve yaklaşımlar benimsemeye zorlamaktadır. İş dünyasının değişken doğası, örgütsel zekânın kapsamlı modellerinin araştırılmasına yol açmıştır. Bu araştırma, örgüt kültürünün aracı rolü ile otantik liderliğin örgütsel zekâ üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Veriler, Pakistan Telekom sektöründe çalışan 106 çalışandan toplanmıştır. Çalışmada örgütsel zekâ ölçeği olarak Albrecht'ın örgütsel zekâ modeli kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, otantik liderliğin örgütsel zekâ üzerinde doğrudan, olumlu ancak zayıf bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Öte yandan, otantik liderlik tarzının benimsenmesinin, örgütleri akıllı örgütler haline getirmek için harekete geçirdiği ve örgütsel açık bir kültürden yararlandığı ifade edilmektedir.
Hamad (2019)	Bu makale, yetenek yönetiminin Ürdün'deki gıda şirketlerinde örgütsel zekâ üzerindeki geliştirici etkisini nicel bir yaklaşımla ele almaktadır. Ayrıca yetenek yönetiminin örgütsel zekâya yönelik önemli bir öncül olarak hareket ettiğini ifade etmektedir. Nitekim çalışmada yetenekli işgücü; zorlu ortamlarda hayatta kalabilmenin ve hızlı bir şekilde değişken iş koşullarından kurtulmanın ana anahtarı olarak sunulmaktadır. Bulgular, yetenekli çalışanların örgüt için önemini teyit ederken uygulayıcılara ve yöneticilere de entelektüel sermayeden daha iyi yararlanmalarını tavsiye etmektedir. Aynı zamanda yöneticilere örgütsel misyonları gerçekleştirmeyi teşvik etmek için yetenek havuzlarını stratejik insan kaynakları yönetim sistemi aracılığıyla geliştirmeleri ve korumaları tavsiye edilmektedir.
Soltani ve diğ. (2019)	Günümüzde organizasyonlar pazarların hızla değişmesi, rekabet stratejileri, teknolojik yenilikler ve bilgiye erişimde zorluklar ile karşı karşıyadır. Bu tür oldukça dinamik durumlarda, etkili karar almayı gerçekleştirmek için birçok faktörün koordine edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel zekâyı etkileyen önemli faktörleri (örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve e-öğrenme sistemleri) araştırmak amaçlanmıştır. Örneklemi, Doğu Azerbaycan ve İran vergi idaresinin 290 personeli oluşturmaktadır. Çalışmada yazarlar tarafından tasarlanmış 21 maddelik 5'li likert örgütsel zekâ ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, e-öğrenme sistemlerinin örgütsel zekâyı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca sonuçlar, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin örgütsel zekâ üzerindeki etkisinin önemli olduğunu göstermektedir. Kısaca örgütsel zekâ, örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için kullandıkları bilgi ve becerilerin karışımı olarak görülmektedir. Örgütsel zekânın çok boyutlu yapısı onu çok kullanışlı ve temel bir yönetim aracı haline getirmiştir. Bu nedenle bu çalışma, örgüt yöneticilerinin örgütsel zekâyı etkileyen önemli faktörleri incelemeleri gerektiğini önermektedir.

Paschen, Wilson, Ferreira (2020)	Bu çalışmada insan zekâsı ile yapay zekânın etkileşimi işbirlikçi zekâ olarak adlandırılmaktadır. Yapay zekânın büyük miktarda veriyi analiz etme ve gerçek zamanlıya yakın fiyatlandırma modelleri geliştirme ve ayarlama yeteneği, satışla ilgili (müşteriler, rakipler, diğer pazar güçleri hakkında bilgi) işlevlerin yapısını ve organizasyon süreçlerine hız kazandırmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, yapay zekânın departman ve organizasyon yapıları üzerindeki potansiyel etkilerini dikkate almaları ve yapay zekânın örgütsel iş akışlarına ve uygulamalarına entegre edilmesine izin veren süreçler geliştirmeleri önerilmektedir. Yapay zekâ, muazzam enformasyon işleme yeteneği ile B2B satışlarında insan zekâsını artırabilmektedir. Hatta otomatik yetenek gerektiren işlerin yerini alabileceği öne sürülmektedir. Diğer taraftan, insanlar birbiriyle çelişen ve/veya belirsiz enformasyon ile ilgilenmede üstünlüklerini korumaktadırlar. Bunun yanında B2B satışlarında çok önemli olan birebir ilişki kurmada da ön görü ve çıkarımlar elde etmede sezgiyi kullanarak hala üstün görünmektedirler. Değişen durum ise nihai hedefe nasıl ulaşıldığı ve yeni teknolojilerin, özellikle de yapay zekânın, büyük verileri enformasyona ve enformasyonu da bilgiye dönüştürerek satış görevlilerini bu hedefe ulaşmada nasıl destekleyebileceğidir.
Ocasio, Rhee, Boynton (2020)	Bu çalışmanın amacı, örgütsel zekâ bağlamında prosedürel rasyonellik (procedural rationality) ile mantıklı aptallık (sensible foolishness) arasındaki etkileşimi göstermek için bir çerçeve geliştirmektir. Bunu yaparken, örgütsel aktörlerin örgütsel zekâ arayışında karşılaştıkları yinelemeli süreçler olarak programlama, izleme, algılama, arama ve karar verme kavramları açıklanmıştır. Bu beş birbiriyle ilişkili süreç tipik olarak sıralı olarak yürütülmese de, örgütsel aktörler bu süreçlere devam etmek için rasyonalite ve aptallık teknolojilerini benimser ve kullanırlar. Bu birbiriyle ilişkili süreçlerin kendileri tam olarak birbirleriyle bağlantılı değildir, yani kararlar alınabilir ancak programlanamayabilir veya yürütülemeyebilir. Örgütsel performans izlenemeyebilir, rasyonel modeller geliştirilebilir ancak hiç kullanılmayabilir ve yeni sorunlar, fırsatlar ve çözümler keşfedilebilir ancak hayata geçirilmeyebilir. Bu nedenle March (2006), örgütsel zekânın, ikisi birbiriyle çelişse bile, hem prosedürel rasyonellik hem de mantıklı aptallık ihtiyacını tanıması ve benimsemesi gerektiğini ifade etmektedir. Prosedürel rasyonalite, "dürtü, sezgi, inanç ve gelenek" gibi insan davranışları üzerinde güçlü etkileri olan sosyal güçlere karşı kördür ve bu yüzden sorunlu kabul edilir. Diğer yandan akıllı örgütler hedeflerini takip eder ve çevrelerine başarılı bir şekilde adapte olurlar. Ancak bu adaptasyon, bu hedeflerin örgütlerin kendilerini belirsiz ve geçici olduğunu kabul etmeyi gerektirir. Bu bağlamda, prosedürel rasyonaliteyi tamamlayan şey, March (2006)'ın "mantıklı aptallık" olarak adlandırdığı şeydir. Mantıklı aptallık ise eylemlerin yalnızca önceki değerlere göre değerlendirildiği rasyonellik mitini göz ardı ederek ve bireyleri etkileyen ek güçleri tanıyarak prosedürel rasyonelliğe bir alternatif olarak sunulmuştur. Mantıklı aptallık bizi taklit, baskı ve rasyonalizasyon da dahil olmak üzere ilginç hedeflerin keşfedildiği alternatif araçları düşünmeye teşvik eder. Genel olarak, March, modern organizasyonlarda rasyonellik teknolojilerinin aşırı kullanımı karşısında mantıklı aptallık rolünü gündeme getirmeyi amaçlamıştır. Normatif bir perspektiften, başarılı bir adaptasyon ve dolayısıyla örgütsel zekânın - hem prosedürel rasyonellik hem de mantıklı aptallık gerektirdiği ifade edilmektedir.
Zamiri ve diğ. (2020)	Bu çalışma, bir petrol şirketinde çalışanların iş memnuniyeti ve örgütsel kültürü üzerinde örgütsel zekâ, işyeri yaşam becerileri ve çalışanların güçlendirilmesi eğitiminin etkinliğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma yöntemi, öntest-sontest tasarımı ve kontrol grubu ile yarı deneyseldir. Araştırma örneklemi 80 çalışandan oluşmaktadır. Deney grubu 1'de 20 çalışan (örgütsel zekâ eğitimi), deney grubu 2'de 20 çalışan (işgücü becerileri eğitimi), deney grubu 3'te 20 çalışan (çalışan güçlendirme eğitimi) ve kontrol grubunda da 20 çalışan yer almaktadır. Bu çalışanlar basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Bulgular, deneysel grup 1, 2 ve 3'teki çalışanlarda kontrol grubuna göre örgütsel zekâ, işyeri yaşam becerileri ve çalışanların güçlendirilmesi eğitiminin iş tatmini ve örgütsel kültürü artırdığını göstermiştir. Sonuç olarak, çalışanlara yönelik örgütsel zekâ, işyerinde yaşam becerileri ve güçlendirme eğitiminin, iş tatmini ve örgüt kültürünün arttırılmasında etkili olabileceği önerilmektedir.

	Bu çalışmada örgütsel zekâ eğitiminin çalışanların yaratıcılığını artırmaya yardımcı olan ve örgütsel büyümeyi teşvik eden etkili bir yaklaşım olduğuna değinilmektedir. Ayrıca örgütlerde işe yönelik ilgi ve merak uyandırmada, uyum, esneklik ve hesap verebilirlik duygusu geliştirmede yardımcı olacağı ifade edilmektedir. Örgütsel zekâ eğitiminin, örgütte enformasyon işleme, bilgi oluşturma yeteneğini ve onu stratejik olarak kullanma yeteneğini geliştireceğine vurgu yapılmaktadır. Aynı zamanda örgütsel zekânın; bireylerin duygusal ve rasyonel zekâ yoluyla problemleri çözmelerini sağladığı belirtilmektedir.
Kucharska, Bedford, (2020)	Bu çalışma, hataların kabul edilmesinin geniş bir örgütsel bağlamda değişime uyum sağlama ile nasıl ilişkili olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, bilgi, işbirliği ve öğrenme kültürlerinin örgütlerin değişime karşı direnişlerinin üstesinden gelmelerine nasıl yardımcı olabileceğini araştırır. Çalışma Polonya'da gerçekleştirilmiş ve iki örnek grup kullanılmıştır. Bunlardan ilki 18-24 yaş arası öğrencileri (330 vaka), diğeri de küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan 24 yaş üstü çalışanları (326 vaka) içermektedir. Elde edilen sonuç, örgütlerin üniversitelerden farklı olarak hataları, değişime yol açacak öğrenmeyi desteklemek için bir araç olarak kullanmadıklarını ortaya koymuştur. Hataların kabul edilmesi, bir öğrenme kültürü geliştirmek için çok önemlidir. Hatalar, çalışanların değişime uyum sağlamasına yardımcı olur. Bu nedenle, hataların kabul edilmesini dışlayan bir öğrenme kültürünün örgütü verimsiz kılacağı vurgulanmaktadır. Ancak araştırmalardan elde edilen bulgular, çalışanların zekâsının (değişime uyum sağlama) hatalar yoluyla gelişmesinin, örgütsel zekânın da artacağı anlamına gelmediğini ortaya koymaktadır.
Zia-ur-Rehman, Iqbal, Ahmad (2020)	Bu çalışma, sosyal değişim teorisi ve karmaşık sistem teorisi zemininde otantik liderlik, çalışan farkındalığı ve örgütsel zekâ arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Otantik liderliğin örgütsel zekâ üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini, çalışan farkındalığının aracılık rolüyle incelemektedir. Veriler, Pakistan'ın STK sektöründen 342 çalışandan basit rastgele örnekleme tekniği ile toplanmıştır. Yapılan analizlerde, liderlik ile örgütsel zekâ arasında hem doğrudan hem de dolaylı olarak pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Arabulucu değişkenin devreye girmesinin ardından doğrudan ilişkide varyans gücünde bir değişim gözlemlenmiş ve bu da çalışan farkındalığının aracılık rolünü teyit etmiştir. Çalışan farkındalığı, örgütsel zekâya ulaşmada çalışan farkındalığının yüksek düzeydeki katkısını açıklayan otantik liderliğe kıyasla örgütsel zekâ üzerinde çok daha güçlü bir varyansı göstermiştir. Ayrıca bu çalışmanın önemi örgütsel zekâ alanında yapılan araştırmaların çoğunun teknoloji kullanımına odaklandığını, ancak araştırmacıların önemli insan yönlerinin örgütsel zekâya katkısını gözden kaçırma eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Bu nedenle araştırma, liderliğin ve çalışan farkındalığının insani yönlerine odaklanarak literatürdeki bu yöndeki boşluğu doldurmaktadır.
Karimi-Ghartemani, Khani, Esfahani (2020)	Bu çalışma, alan yazındaki çoğu çalışmanın ana odağının örgütsel zekâ olduğunu, örgütsel aptallık kavramının ise araştırmalarda çok az ilgi gördüğünü iddia etmektedir. Burada örgütsel aptallık, örgütlerde akıl yürütme ve gerekçelendirme eksikliği olarak ifade edilmekte ve örgütsel aptallık, örgütsel zekâ ve eleştirel düşünme ile karşıtlığı olan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Araştırmacılar, bu iki zıt kavram hakkında çeşitli tanımlar önermişlerdir. Burada, örgütsel zekâyı örgütsel başarının tek yolu olarak tanıyan varsayımları bir kenara bırakmanın gerekliliği vurgulanmaktadır. Ayrıca çalışmada irdelenen soru, örgütsel aptallığın örgütsel zekâ eksikliği anlamına gelip gelmediğidir. Bazı araştırmacılar, örgütsel aptallığı örgütsel zekânın zıttı olarak ele almışlardır. Örneğin, Kerfoot (2003) ve Ten Bos (2007) örgütsel aptallığı örgütsel zekâ eksikliği olarak tanıtmıştır. Örgütün akıllıca davranmamasına neden olan herhangi bir faktörün örgütsel aptallık özelliklerine sahip bir eylem olarak kabul edildiğini belirtmişlerdir. Ancak, bu fikri doğrulayan ampirik bir çalışma yoktur. Başka bir çalışmada da Alvesson ve Spicer (2012) ve Paulsen (2017), akıllı organizasyonların aynı anda aptal olabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu perspektifte, bu iki kavram el ele hareket eden kavramlar olarak sunulurlar. Genel olarak, örgütsel aptallık ve örgütsel zekâ iki emsal olarak kabul edilebilir ki bunlardan birinde artış diğerinin artmasına yol açabilir. Örgütsel zekâ düşük olduğunda, örgütsel aptallık da düşük olabilir ya da örgütsel zekâ arttığında örgütsel aptallık da artabilir. Ancak örgütsel aptallık için

	sunulan model kısa vadede örgüt için performansı artırır, uzun vadede örgütsel esnekliği azaltabilir. Örgütsel aptallığın dezavantajı olan örgütsel bilinç olmadan örgütü yok edebilmesi örgüt için riskli bir durum olarak yorumlanmaktadır.
Lepri, Shahnoshi, Rigki (2020)	Bu çalışmanın amacı, bir donanma hastanesinde örgütsel zekâ ve öğrenme ile unutkanlık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Örneklem, basit rastgele örnekleme ile 320 kişinin seçildiği bir donanma hastanesi çalışanlarını içermektedir. Veri toplamak için Albrecht'ın örgütsel zekâ modeli kullanılmış, veriler SPSS-18 yazılımı ile analiz edilmiştir. Sonuçlar genel olarak örgütsel zekâ ve örgütsel öğrenmenin örgütsel unutkanlığı (organizational forgetfulness) öngördüğünü göstermektedir. Öngörücü değişkenlerin, örgütsel öğrenmenin (R = 0.38) ve örgütsel zekânın (R = 0.57) bileşenlerinin her biri, örgütsel unutkanlığı olumlu ve anlamlı biçimde yordamaktadır. Sonuç olarak örgütsel zekâ ve öğrenmenin örgütsel unutkanlık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır. Çalışmada, işverenlerin organizasyondaki çalışanları motive etmeleri ve cesaretlendirmeleri gerektiği önerilmekte, böylece eski ve modası geçmiş bilgileri kasten unutmaları sağlandığı belirtilmektedir. Ayrıca, çalışanlara mevcut yararlı bilgileri, yeni bilgileri ve örtük bilgileri edinme, dağıtma, aktarma ve uygulama konusunda da rehberlik edilmesi gerektiği tavsiye edilmektedir.
Sepehrnia ve diğ. (2020)	Bu çalışmada örgütsel zekâ; bilgi oluşturma ve bilginin dönüştürülmesi şeklinde iki boyutta ele alınmıştır. Bu amaçla çalışma, iyi bir yönetişim yaklaşımıyla politika yapıcı kuruluşlarda akıllı şeffaf bir yönetişim modeli tasarlamayı amaçlamaktadır. Nitel bölümde, veri toplama Delphi görüşme soruları ile yapılmış ve örneklemi üst düzey yöneticiler, uzmanlar ve politika yapıcılar oluşturmuştur. Nicel bölümde ise örneklem orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Rastgele örnekleme yöntemi ile 432 kişi seçilmiştir. Veri toplama araçları mülakatlar ve araştırmacı tarafından yapılan anketlerden oluşmaktadır. Veriler, faktör analizi, regresyon ve yapısal eşitlik olmak üzere tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiklerle analiz edilmiştir. Sonuçlar, örgütsel zekâ ve örgütsel şeffaflık arasında nispeten güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Örgütsel zekâyı geniş bir çerçevede ele alan bu çalışmalarda, söz konusu kavram örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi teorileriyle ve karar verme süreçleriyle ilişkilendirilmiş; kavramın örgütsel performans ve çok çeşitli örgütsel sonuçlara yönelik etkileri araştırılmıştır (Pole, Madsen, Dishman, 2001; Yolles, 2005; Van Knippenberg ve diğ., 2015; Malekzadeh ve diğ., 2016). Bununla birlikte, bireylerin örgütlerde enformasyon işleme ve karar verme biçimleri hakkındaki çalışmaların üzerinden uzunca bir süre geçmesine rağmen hala yapılan araştırmalarda enformasyon işleme süreçlerine önem verildiği görülmektedir. Bireylerin, grupların ve örgütlerin rasyonellik ve kararlara katılma yeteneklerine bağlı oldukları tezi enformasyona dikkat çekmeye devam etmektedir. Bireyler ve örgütler, hem enformasyona dikkat etmeleri hem de bu enformasyonlara dayalı karar verme konusunda bilişsel ve motivasyonel bir ön yargı sergilemektedirler (De Dreu, Nijstad, van Knippenberg, 2008; Ocasio, Rhee, Boynton, 2020).

Bu noktada örgütsel zekâ, stratejik yönetim alanı için en yeni ve ilginç kavramlardan biri olarak görülmüş, bir örgütün çevrenin dinamiklerine ve karmaşıklığına uygun tepki veren etkili bir davranış geliştirme kapasitesi olarak ele

alınmıştır. Ayrıca bu kapasite, bir örgütün çevreyle olan bağlantılarına ve kendi sisteminden kişilerarası ilişkilere ve nöronal bağlantılara dayanan insan zekâsı ile ilişkilendirilmiştir (Istudor ve diğ., 2016). Literatürde birçok teorisyen örgütsel zekâyı örgüt içindeki bireylerin zekâsına dayandırarak ele almış olmalarına rağmen (Glynn, 1996; Shahmoradi, Karami, Nejad, 2016; Riera, Lijima, 2019) örgütsel zekâya, bireysel zekâ gibi, doğrusal olmayan bir sistem olarak, şimdiye kadar tek yönlü olarak yaklaşmayan çalışmalar da bulunmaktadır. Bunlar örgütsel zekâyı, epistemolojik açıdan bilişsel, davranışsal, duygusal / sosyal yaklaşımla incelemişlerdir (Akgün, Byrne, Keskin, 2007; Lefter, Prejmerean, Vasilache, 2008; Degraves, Marquina, 2012; Malekzadeh ve diğ., 2016). Zekâ alanındaki araştırmaların çoğunun bilişsel boyutta (bireysel ve örgütsel düzeyde) yoğunlaşması nedeniyle, zekânın davranışsal ve duygusal / sosyal boyutları üzerine araştırma eksikliği açıkça görülmektedir. Bu nedenle örgütsel zekânın davranışsal, duygusal / sosyal boyuttaki bileşenlerini belirlemek için de çalışmalar yürütülmektedir (Akgün, Byrne, Keskin, 2007; Ganzert, Martinelli, Delai, 2012; Mahnaz, Abolhassan, Akbar, 2019). Literatüre bakıldığında, örgütsel zekâya farklı teorik bakış açılarıyla yaklaşıldığı görülmektedir.

3.5. Örgütsel Zekâ Yaklaşımları

Bu bölümde sırasıyla örgütsel IQ yaklaşımı, sibernetik yaklaşım ve sistematik-yönetsel yaklaşımlara yer verilmiştir.

3.5.1. Örgütsel IQ Yaklaşımı

Örgütsel IQ olarak bilinen örgütsel zekâ, işletme düzeyinde oluşturulan IQ anlamına gelmektedir. IQ kullanarak insanların zekâsının ölçülebilmesi gibi, örgütsel IQ' da tüm organizasyonun entelektüel kapasitesini ölçmektedir. Örgütsel zekâ, bir örgütün çevreye veya pazara stratejik adaptasyonu için bilgi oluşturma ve kullanma kapasitesi olarak ele alınmaktadır. Eğer bir örgütte liderlik, etkililik ve çevresel stratejiler yoksa başarıya ulaşmak için örgüt, zekâsından yeterince faydalanamayacaktır. William Halal ve arkadaşlarına göre, örgütsel zekâ; örgütsel yapı, kültür, faydalanan tarafların ilişkileri, bilgi yönetimi ve stratejik süreçleri içeren beş bilişsel alt sistemin bir işlevi olarak görülmektedir (Halal, 1998; Balouei, Ghasemian, 2014). Burada bahsi geçen her bir alt sistem örgütsel zekâya katkıda

bulunur, çünkü bunlar organizasyonun bilişsel işleyişinde temel bir amaca hizmet ederler (Halal, 1998). Örgütsel IQ, bir örgütün bilgi dağıtımı, karar alma ve uygulamadaki etkinliğinin niceliksel bir ölçüsü olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle örgütsel IQ, insan IQ' su ile yakından ilişkili olarak düşünülebilir. Ancak organizasyon, çevre değişikliklerine göre büyüyen ve adapte olan bir organizma olarak kabul görmektedir (Riera, Lijima, 2019). Bu nedenle de örgütün zekâsının, belirli bir insan zekâsından farklı olarak, geliştirilebileceği iddia edilmektedir. Diğer taraftan olumlu bir değişim için örgütsel dinamiklerin ve müdahalelerin anlaşılması önemlidir (Matheson, Matheson, 2001).

Örgütsel IQ için, bir örgütün enformasyon dağıtımında, karar almada ve enformasyona bağlı faaliyetlerindeki niceliksel bir ölçüm de denilebilir. Yüksek seviyede örgütsel IQ için çeviklik, öğrenme, yenilik ve zeki örgütlerin gelişimine yol açabileceği öne sürülmekte ve örgütsel IQ'nun beş ilkeye sahip olduğundan bahsedilmektedir. Bu beş ilke; dış bilgi farkındalığı, dahili bilgi yayımı, sürekli yenilik, etkili karar mimarisi ve örgütsel odaklanmadan oluşmaktadır. D*ış bilgi farkındalığı*, bir örgütün çevresini derin ve tutarlı bir şekilde anlama derecesini ifade eder. *Dahili bilgi yayımı*, örgütün her bir bölümünün, ne zaman ne bilmesi gerektiğini ele alır. *Sürekli yenilik*; ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin yeniden keşfedilmesi anlamına gelir ve lider kuruluşların kilit gücünü oluşturur. Bir örgütün tüm işlevleri, hiyerarşileri ve sınırları boyunca yaratıcılığı ve yeniliği teşvik ederek pazar başarılarına dönüşen yenilikçi fikirler üretirler. Ayrıca mevcut süreçlerden öğrenmelerini ve gelişmelerini sağlayan güçlü eylemlere de sahiptirler. *Etkili karar mimarisi*, karar vericilerin, bu kararlar için daha uygun bir bakış açısıyla hareket etmelerini sağlar. Ayrıca karar vermek için gereken bilgileri gereken hızda ve etkinlikte işlemelerine yardımcı olur. Son olarak *örgütsel odaklanma,* örgütün aşırı bilgi yükü ve örgütsel karmaşıklıktan kaçınması anlamına gelmektedir (Shahmoradi, Karami, Nejad, 2016).

Aynı zamanda Örgütsel IQ, örgütsel faaliyet seviyelerini belirleyen katsayılar ve etkili karar verme ve yürütme için örgütsel kapasite seviyelerini temsil eden ölçek olarak da tanımlanmıştır. Yine de, örgütsel IQ kapsamlı bir şekilde araştırılmamıştır. Benzer bir derecelendirme kavramı, 1990'ların ortalarında Stanford Üniversitesi tarafından küresel şirketler üzerinde yapılan ampirik

çalışmalara dayanarak elde edilmiş ve örgütsel faaliyet seviyeleri ile kurumsal başarılar arasındaki güçlü ilişkiye dikkat çekmiştir. Yani, kurumsal kârlar ve büyüme potansiyeli örgütsel IQ'ya bağlıyken, örgütsel IQ'nun kurumsal başarılar üzerindeki etkileri kurumsal büyüme ve ölçekle orantılı olarak artmaktadır. Burada, örgütsel IQ, örgütsel bilgi ve kaynakların uygulanması açısından örgütsel yeterlilik seviyeleri olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel IQ'nun örgütsel bilgi yönetimi düzeyleri olarak tanımlanabileceği, organizasyon sistemlerinin örgütlerin ve üyelerinin değişikliklere yanıt vermesini kolaylaştırabildiği ifade edilmektedir. Kısaca örgütsel IQ, organizasyon yönetimi yetkinliklerini ölçmek ve güçlendirmek için temel bir araç olarak kullanılabilir (Oh, Kim, 2016). Görüldüğü gibi bu yaklaşımın ölçüm ve değerlendirme odaklı olduğu düşünülebilir. Aynı zamanda örgütün sosyal ve karmaşık yönünü dikkate alma konusunda da sınırlı olması, bu yaklaşımın, araştırma ve uygulama amaçlarına katkı yapmasını kısıtlayan bir faktör olarak yorumlanabilir.

3.5.2. Sibernetik Yaklaşım

Sibernetik, 1946'dan 1953'e kadar olan süreçte ve gerçekleştirilen Macy Konferansları ile sosyal sistemleri de içine alan geniş bir sahaya evrilmiştir. Sibernetik sayesinde, canlı organizmalar dış çevrelerini gözlemleyerek kendilerini uyarlayabilir, öğrenebilir ve karar verebilirler. Tüm bu beceriler, günümüzde makineler için de geçerli hale gelmiştir. Sibernetik; robotik ve otonom ajanlarla ilgili çalışmalar yürütmektedir. Teknolojik gelişmeler de göz önüne alındığında, teknolojik ve biyolojik sistemler arasındaki benzerlikler keşfedilmeye başlanmıştır. Canlı varlıklar gibi sosyal organizasyonlar da içlerinde karma karışık ilişkileri barındırmaktadır. Örgütler birer açık sistem olmaları sebebiyle zaman içerisinde çevreleriyle sürekli bir alışveriş içinde hareket ederek zamanla değişime-dönüşüme uğrarlar (Heylighen, Joslyn, 2001).

Dış çevre ile örgütsel sistem arasında devamlı olarak enformasyon alış-verişi gerçekleşmektedir. Buna bağlı olarak da meydana gelen değişimlere uygun tepkilerin verilmesi için sistemler geliştirilmelidir. Bu sistemlerde bulunması gereken nitelikler; dış çevrede olup biteni anlama, izleme yeteneğine sahip olma, enformasyon ile bu enformasyona uygun tepkiyi yönlendiren işleyiş kuralları arasında ilişki kurabilme, kurallarda meydana gelen önemli değişiklikleri fark

edebilme, çelişkili koşulların oluşabilme ihtimaline karşın düzeltici faaliyete yönelebilme olarak tanımlanabilir (Morgan, Katsikeas, Appiah-Adu, 1998). Görüldüğü üzere sibernetik sistemler, sistemin genel işleyişine dair oluşabilecek hataları fark edip uygun düzenlemeyi yaparak kendi kendini sorgulayabilmektedir.

Bu açıdan örgütlere sibernetik ilkelerle açıklık getiren Schwaninger (2000) zeki örgütlerin özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir. Bunlar; (1) Değişen durumlara uyum sağlamak, (2) Çevresel ortamını etkilemek ve şekillendirmek, (3) Gerekirse, yeni bir "oyun alanı" bulmak, ya da kendini ortamı ile yeniden yapılandırmak ve (4) içine gömülmüş olduğu daha büyük bir bütünün sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktır. Bu çalışmasıyla Schwaninger (2000) sibernetik teorilerin örgütsel zekâya nasıl yeni yollar açtığını göstermektedir. Sibernetik teoriye dayanarak, kendini adapte edebilen, kendini dönüştürme, yenileme ve nihayetinde kendini aşma yönlerini birleştiren zeki bir örgütlenme kavramı ortaya çıkmıştır (Schwaninger, 2000). Organizasyonlar, hem insan hem de sibernetik unsurlardan meydana gelen hibrit bir yapı gibi arzu edilen neticeleri sunan davranış algoritmalarını öğrenirler. Aynı zamanda daha öncesinde yaşanmış bir olaya benzer bir olayla her karşılaşıldığında gerekli yöntemleri seçer (Abraham, 2003). Organizasyonların sibernetik modellemesi olarak bilişsel yaklaşım, örgütsel zekânın tek döngülü bir öğrenme oluşturmak için örgüt yapılarında enformasyon işleme olarak kabul edilebileceğini belirtmektedir (Schwaninger, 2003).

Sibernetik modele göre örgütlerin sadece yalın, hızlı ve güçlü olmaları yetmemekte aynı zamanda zeki olmaları da gerekmektedir. Bu yüzden örgütlerin zekice davranabilmeleri için nasıl tasarlanmaları gerektiği konusu önemlidir. Zeki olmayan örgütler bilgiyi paylaşamaz ve entegre edemezler ve bu nedenle çoğu zaman aptal görünürler. Bu nedenle de kolektif aptallığa eğilimli olan örgütler, ortalama olarak üyelerinin zeki ve öğrenmeye açık olmalarına rağmen, ekonomik, sosyal ve ekolojik ortamları için tehlikeli sonuçlar doğurabilmektedir. Sonuç olarak, örgütsel zekânın insan zekâsı ile yani bireysel zekâ ile eşit olamayacağı ifade edilmektedir (Schwaninger, 2001; Kerfoot, 2003). Bu yaklaşımın bireysel zekâ literatürü ile kopuk olduğu belirtilebilir. Ancak disiplinler arası ve yenilikçi yapısı, bu yaklaşımın, araştırma ve uygulama amaçlarına katkı yapmasını sağlayan bir faktör olarak yorumlanabilir.

3.5.3. Sistematik-Yönetsel Yaklaşım

Sistematik-yönetsel yaklaşım, örgütsel zekâyı bireylerin zekâları ile ilişkilendirmekte, bununla birlikte örgütsel zekânın boyutları, öncül ve sonuçlarını da hesaba katmaktadır. Bu bağlamda sistematik-yönetsel yaklaşımın örgütsel zekâyı çok boyutlu örgütsel bir yetenek olarak ele aldığı söylenebilir (Glynn, 1996; Kalkan, 2008). Esasında, örgütsel zekânın, özellikle geleceği öngörme ve değişen çevreye göre uyum sağlama yeteneğini geliştirmek amacıyla dış kaynaklardan gelen enformasyonun sistematik olarak işlenmesi ile ilgili bir yeterlilik olduğu ifade edilmektedir (Anunciaçao, Penalver, 2019). Ancak bu yeterliliğin yapılan çalışmalara göre farklılık arz eden çeşitli boyutları mevcuttur (Gonyea, Kuh, 2009; Veryard, 2010; De Angelis, 2013; Rasouli, Soodi, Jafarzadeh, 2016; Alaiwa, 2018). Örgütsel zekâ genel itibariyle birtakım örgütsel ve yönetsel süreçler ile ilişkilendirilerek incelenmiştir. Bu bağlamda, örgütsel zekânın örgütsel öğrenme sürecinin önemli bir unsuru olduğu dile getirilmektedir. McMaster (1996)'a göre örgütsel zekâyı anlamak, örgütsel öğrenmede atılımlar meydana getirecektir (Yolles, 2005; Butiene, Valantine, Eimontas, 2016; Malekzadeh ve diğ., 2016; Soltani ve diğ., 2019). Ayrıca, örgütsel zekânın örgütsel çeviklik ve örgütsel öğrenme yeteneği (Mirabedini, Mehrabian, 2015; Rasouli, Soodi, Jafarzadeh, 2016; Rahimi, Mansourib, 2016; Bahrami ve diğ., 2016; Taboli, Bahmanyari, 2017), örgütsel adalet (Souri, Sepasi, Nourbakhsh, 2013), örgütsel inovasyonu teşvik ettiği (Glynn, 1996; Almagro, 2015; Travica, 2015), stratejik düşünme (Yaghoubi ve diğ., 2011), örgütsel verimlilik ve rekabet stratejisi oluşturmada (Nasiri ve diğ., 2013; Ghobadi, Salimi, 2016; Rafajac, Pupavac, 2017) etkili olduğu belirtilmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde yapılan çalışmaların kapsamının devamlı olarak genişlemekte olduğu belirtilebilir.

Aynı zamanda sistematik-yönetsel yaklaşım örgütün zekâsını örgütsel süreçlerle ilişkilendirmekte ve özellikle de çevresel uyumu mümkün kılan bir yetkinlik olarak görmektedir (Kalkan, 2008). Sutcliffe ve Vogus (2003) da çalışmalarında, bir örgütün yetkinliğini ve büyümesini geliştirmeye odaklanan örgütsel süreçlerin ve kaynakların örgüte dayanıklılık sağladığını ortaya koymuşlardır. Bu nedenle örgütsel dayanıklılık; örgütün etkinliği tekrar kazanma yeteneğine, çevrede ortaya

çıkan yıkıcı bir olayın üstesinden gelmek için örgütsel bilgi ve kaynakları esnek bir şekilde yeniden düzenleme becerisine dayandırılmaktadır. Yani bir örgütün bilişsel, duygusal, ilişkisel ve yapısal kaynakları, örgütün uyumsuz eğilimlerden kaçınmasına olanak tanımaktadır (Burnard, Bhamra, 2011). Örgütsel zekânın da çok boyutlu yapısı (bilişsel, davranışsal ve duygusal) zekâyı, örgütsel dayanıklılık gibi süreçlerle sağlıklı bir biçimde ilişkilendirebilmek için önem arz etmektedir. Kısaca bu yaklaşımın örgütün zekâsının hem örgütsel süreçlerle hem de örgütün dayanıklılık kapasitesiyle ilişkilendirilebilmesi için en önemli katkıyı sunan yaklaşım olduğu söylenebilir.

3.6. Literatürde Öne Çıkan Bileşenler

Literatürde yapılmış çalışmalar göz önüne alındığında, örgütsel zekânın; örgütsel yapı, kültür, paydaş ilişkileri, bilgi yönetimi ve stratejik süreçler de dahil olmak üzere bu beş bilişsel alt sistemin performansını ifade ettiği belirtilmektedir (De Angelis, 2013; Rahdarpour, Sheykhi, 2016). Diğer taraftan bugüne kadar yapılan birçok çalışmada Albrecht (2003) modelinin daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Bu modelde örgütsel zekâ; stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişim isteği, gönüllülük, uygun düzenlenme, bilginin etkin değerlendirilmesi ve performans baskısı olmak üzere yedi boyutlu olarak ele alınmıştır (Azma, Mostafapour, Rezaei, 2012; Boudlaie, Golabdoust, Golabdoust, 2014; Eftekhari, Allahyari, 2015; Kahkha, Pourghaz, Marziyeh, 2015; Rasouli, Soodi, Jafarzadeh, 2016; Taboli, Bahmanyari, 2017; Hamad, 2019; Iqbal, Nadeem, 2019). Tablo 3 literatürde önerilen başlıca örgütsel zekâ bileşenlerini özetlemektedir.

Tablo 3: Literatürdeki Örgütsel Zekâ Bileşenleri

Yazar	Önerilen Bileşenler
Gonyea, Kuh (2009)	Teknik ve analitik zekâ, prosedürel problemleri anlama zekâsı ve bağlamsal zekâ.
Schafer (2009)	Stratejik vizyon, liyakat kültürü, teşvik ve ödüller.
Veryard (2010)	Bilgi toplama, algılama, karar ve politika, bilgi ve bellek, öğrenme ve gelişme, iletişim ve işbirliği yeteneği.
Degraves, Marquina (2012)	Sistem düşüncesi (kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım öğrenmesi), bilgi yönetimi (örgütsel kültür, teknoloji, insan kaynakları, iş zekâsı), çevresel izleme, inovasyon.
De Angelis (2013)	Örgütsel yapı, örgüt kültürü, örgütsel strateji, enformasyon teknolojileri, çevre ile öğrenme, bilgi yönetiminin politika ve uygulamaları.
Malekzadeh	Yapısal, kültürel, stratejik, iletişimsel, enformasyonel, işlevsel, davranışsal ve

ve diğ. (2016)	çevresel boyutlar.
Rasouli, Soodi, Jafarzadeh (2016)	Stratejik vizyon, paylaşılan kader (ortak kader algısı), değişim isteği, gönüllülük, uygun düzenlenme, bilginin etkin değerlendirilmesi, performans baskısı
Butiene, Valantine, Eimontas (2016)	Örgütsel açıklık, örgütsel formalite, grup çalışması, örgütsel öğrenme, liderlik, örgütsel öngörü, sistem düşüncesi.
Alaiwa (2018)	Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme, rekabetçilik ve örgütsel mükemmellik.
Falletta, Combs (2018)	Çevresel girdiler, strateji, liderlik, kültür, yapı & adaptasyon, bilgi & teknoloji, direkt yönetici, ölçümler & ödüller, büyüme & gelişme, çalışan katılımı, performans çıktısı.
Sepehrnia ve diğ. (2020)	Bilgi oluşturma ve bilginin dönüştürülmesi

Çoğu bilim adamı, örgütsel zekâyı bir örgütün enformasyon toplama ve çevresine uyum sağlamak için bilgi üretme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. İnsanın bilişsel yeteneklerine dayanan ilgi çekici bir yaklaşım, örgütsel zekâ kavramını duygusal zekâ adı verilen yeni bir yetkinlikle genişleten Mayer ve arkadaşlarına aittir. Örgütsel zekâ, geleceği öngörme yeteneğini geliştirmek ve değişen ortama uyum sağlamak için iç ve dış kaynaklardan gelen enformasyon ve bilginin sistematik bir şekilde işlenmesidir. Bu ifade, duygusal zekâ uygulamaları yoluyla işleyebilecek bazı koordinasyon, eylem ve davranış mekanizmalarının gelişimini dayatan bir süreç olan örgüt ve çevresi arasındaki etkileşimi ortaya koymaktadır (Istudor ve diğ., 2016).

Her geçen gün örgüt ve çevre arasındaki artan enformasyon yaygınlığı; öğrenme, yaratıcılık, yenilikçilik ve performans için benzeri görülmemiş fırsatlar sunmaktadır. Ancak enformasyonun fazlalığı bireylerin, grupların ve örgütlerin karar vermede aşırı enformasyon yüklemesiyle karşılaşmalarına neden olmaktadır. Bu da bilgi toplama, depolama ve paylaşma maliyetlerinin artmasına yol açmaktadır. Ayrıca tüm bu aşırı bilgi yükleme potansiyeli daha alakalı enformasyondan ya da işin kendisinden uzaklaşılmasına yol açma riski de taşımaktadır. Bu nedenle, enformasyon çağındaki önemli zorluk, mevcut enformasyon zenginliğini yönetmek ve bunu verimli amaçlara yönlendirmektir (Van Knippenberg ve diğ., 2015). Enformasyon açısından zengin bir dünyada, karar vericilerin sınırlı rasyonalitesi, organizasyonların işledikleri bilgileri sınırlamalarını gerektirmektedir (Mendelson, 2000). Mevcut yönetim araştırmalarının büyük bir çoğunluğu, enformasyon işleme sınırları ve bilişsel önyargıları nedeniyle, davranışı en üst düzeye çıkarmak yerine tatmin edici davranan sınırlı rasyonel insan

aktörlerinin davranışsal varsayımlarına dayanmaktadır. Ancak, otomasyon için kullanılan akıllı makinelerde bu sınırlamalar yoktur; pratik olarak sınırsız enformasyon işleme kapasitesine sahiptirler ve mükemmel tutarlı davranışlar sergilerler (Raisch, Krakowski, 2020). Bu yüzden giderek otomatik yetenek gerektiren işler yapay zekâya devredilmeye başlamıştır.

Şimdilerde, bilgisayar bilimcileri, robot bilimciler ve mühendisler yapay zekâ konusunda en yaygın olarak çalışan akademisyenlerdir. Birincil hedefleri mümkün olduğunca otomatikleştirmektir. Bilgisayar bilimcileri teknoloji uzmanıdırlar ancak sosyal veya davranışsal bilim adamları değildirler. Araştırmalarında da insan davranışını karakterize eden doğal değişkenliği azaltan laboratuvar tekniklerini kullanma eğilimindedirler. Bu teknikler algoritmik performansı en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan metodolojilerin kullanılmasına izin verirken insanların rolünü ve daha geniş örgütsel ve toplumsal sonuçları göz ardı etmektedir (Raisch, Krakowski, 2020).

Bu nedenle örgütsel zekânın davranışsal, duygusal / sosyal boyuttaki bileşenlerinin etkisini belirlemek için birçok çalışma yürütülmektedir. Yürütülen bu çalışmalardan biri de örgütsel zekâyı; bilişsel (enformasyon işleme kapasitesi), davranışsal (adaptasyon yeteneği) ve duygusal/sosyal (kolektif duygusal zekâ) perspektiften ele almaktadır (Kalkan, Keskin, 2007). Başka bir çalışmada ise örgütsel zekânın karmaşık ve çok boyutlu bir yapı olduğundan bahsedilerek, örgütsel zekâ bilgi işleme yeteneği olarak ele alınmıştır. Bunun yanı sıra yenilikçi ve katılımcı yönetim kültürüne sahip bir örgütte üyelerin de örgütsel kararlara katılımının yüksek derecede yaratıcı olduğu ortaya konmuştur (Degraves, Marquina, 2012). Alan yazındaki diğer bir çalışma da ilk aşaması on uzmanla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve bir sonraki aşaması da on beş uzmanın görüşlerine yer verilerek oluşturulmuş bir araştırmadır. Burada banka çalışanlarının örgütsel zekâ düzeyini arttırmak için duygusal boyutun bileşenleri genellikle daha önemli olarak kabul edilmiş ve davranışsal boyutun bileşenlerinden daha yüksek olarak değerlendirilmiştir (Mahnaz, Abolhassan, Akbar, 2019). Örgütsel zekâya dair alanyazında yapılmış araştırmalar dikkate alındığında kavramın birbirinden farklı bileşenlerle analiz edildiği görülmektedir. Bu araştırmada ise Kalkan ve Keskin (2007)'in araştırmalarında kullandıkları örgütsel zekâ bileşenleri ele alınmıştır. Bu

bileşenler; enformasyon işleme kapasitesi, adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâdır.

3.7. Örgütsel Zekânın Bileşenleri

3.7.1. Enformasyon İşleme Kapasitesi: *IT Yeteneği*

Bireysel zekâ literatürüne dayanarak örgütsel zekâ literatürü geliştirilmiş ve bu anlayışı güçlendirmek için de Giddens'ın yapısallaşma teorisinden yararlanılmıştır. Bu teoride bilişin, davranışın ve sosyal sistemlerin karşılıklı etkileşimine değinilmekte ve özellikle, zekânın kavramsallaştırılmasında üç epistemolojik görüş üzerinde durulmaktadır. İlk olarak bilişsel perspektif, örgütsel zekânın enformasyon işleme yeteneğini vurgulamaktadır. Bu anlayış, örgütlerin enformasyonu nasıl algıladıklarını, nasıl yorumladıklarını, nasıl koruyup, nasıl yayacaklarını ve o enformasyonu nasıl kullanacaklarını tahmin etmeyi ve anlamayı amaçlayan bir enformasyon işleme yeteneği olarak kavramsallaştırılmıştır (Akgün, Byrne, Keskin, 2007).

Bir örgüt enformasyon işleme perspektifinden ele alındığında o örgüt, faaliyetlerini koordine etmek ve kontrol etmek için enformasyonu kullanan bir varlık olarak tanımlanabilir. Esasen bir örgüt; enformasyon işleme kapasitesi enformasyon işleme yükü ile eşleştiğinde iyi bir şekilde tasarlanmış kabul edilmektedir. Galbraith (1974) belirsizliği, bir görevi yerine getirmek için gereken enformasyon miktarı ile hali hazırda sahip olunan enformasyon miktarı arasındaki fark şeklinde ifade eder. Bir örgütün maruz kaldığı belirsizlik arttıkça, enformasyon işleme gereksinimleri de o kadar artmaktadır. Burada iddia edildiği gibi, görevin belirsizliği arttıkça, karar vericiler arasında işlenmesi gereken enformasyon miktarı da artar. Yaygın görüş, bir örgütün tasarımının, bir örgütün belirsizliği azaltmak için gereken enformasyonu işlemesini mümkün kılacağıdır. Enformasyon işleme yaklaşımına göre enformasyon işleme kapasitesi ile enformasyon işleme ihtiyacı arasındaki uyumu korumak gerekmektedir. Enformasyon işleme ihtiyacı sadece dış çevresel aktörler tarafından değil, aynı zamanda örgüt içinde görevlerin nasıl organize edildiği ile de belirlenmiş olmaktadır. Bununla birlikte iletişim teknolojisinin de enformasyon işleme kapasitesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu unutulmamalıdır (Jensen ve diğ., 2009).

Giderek dijital dönüşümün kaçınılmaz hale gelişi, ekonomiyi küreselleşen bir yapıya bürümüş ve bilgiye dayalı bir topluma geçiş ile karakterize edilen yoğun bir enformasyon devrini başlatmıştır. Teknolojik inovasyondaki son olağanüstü gelişmeler ve teknolojiye dayalı endüstrilerin muazzam bir biçimde gelişme kaydetmesi, dünyanın insanların, grupların, organizasyonların ve endüstrilerin iş yapma biçimlerini temelden değiştirmiştir. Ayrıca enformasyonu toplama ve depolama kapasitesinde de bir patlama meydana getirmiştir. Daha fazla bilgi yoğun çalışmaya geçişin yanı sıra, çeşitli enformasyona etkin ve verimli bir şekilde dikkat çekme ve bunları işleme yeteneği de gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Bireylerin, örgütlerin hatta ulus devletlerin enformasyona erişimleri söz konusu olduğunda giderek daha açık bir sistem haline geldikleri görülmektedir. Bununla birlikte insanların; grupların, örgütsel ve ulusal sınırlar boyunca çeşitli kaynaklardan gelen çeşitli enformasyona artan erişime sahip olmaları enformasyon işleme olasılıklarını artıracağı gibi enformasyon işleme talepleri ve zorluklarını da artıracaktır (Van Knippenberg ve diğ., 2015).

Günümüzde teknoloji sadece bir araç olarak değil, endüstri yapısının dönüştürücü bir itici gücü olarak görülmektedir. Çünkü enformasyonun doğası, hacmi ve yöneticilerin enformasyon arama ve kullanmadaki davranışları son zamanlarda elektronik, bilgisayar ve internetin yaygınlaşması ile büyük bir dönüşüm geçirmiştir. Enformasyon teknolojileri, mobil iletişim ve büyük veri toplama ve depolama alanındaki ilerlemeler, daha fazla kişinin ve firmanın her zamankinden daha fazla enformasyona erişebileceği anlamına gelmektedir (George, Haas, Pentland, 2014). Enformasyon işleme kapasitesi bakımından enformasyon teknolojisi (IT) ve enformasyon teknolojisine ait yetkinlikler giderek kritik bir hâl almaktadır. Bu nedenle, IT'ye ait yetkinliklerin çok kapsamlı bir terim olan örgütün enformasyon işleme kapasitesinin önemli boyutlarından biri olduğu ve örgütsel enformasyon işleme kapasitesinin *IT yeteneği* olarak işlevsel hale getirilebileceği görülmektedir (Kalkan, 2008). Bu çalışmada da, IT yeteneği, örgütsel hedeflerin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesinde teknolojinin etkin yönetimi olarak kavramsallaştırılmıştır. Böylece IT yeteneği stratejik ve operasyonel düzeyde örgütsel bir rol üstlenmiştir.

Bu doğrultuda Lu ve Ramamurthy (2011), IT yeteneğinin örgütlerin çevredeki

değişiklikleri belirlemelerine, örgüt içi bilgileri kontrol etmelerine, hızlı ve yenilikçi kararlar almalarına, örgütsel iç süreçleri hızlı bir şekilde ayarlamaya ve dolayısıyla örgütün çevikliğini artırmalarına olanak tanıdığını belirtmektedir. Benzer şekilde, Li, Chen ve Huang (2006) da çalışmalarında, IT yeteneğinin "firmaların yenilikleri ve iş stratejilerini şekillendirmede IT ürünlerini ve hizmetlerini etkin bir şekilde edinmelerini, dağıtmalarını ve yönetmelerini sağlayan ayırt edici varlıklar, yetkinlikler, bilgi, süreçler ve ilişkiler" anlamına geldiğini açıklamaktadır. Mao, Liu ve Zhang (2015) ise IT yeteneğinin hem IT kaynaklarının kalitesini hem de bunları yönetme yeteneğini benimsediğini belirtmektedir (Melian-Alzola, Fernández-Monroy, Hidalgo-Peñate, 2020).

Kısaca IT yeteneği; örgütün enformasyonu alma, depolama ve örgüt içinde dağıtma gibi faaliyetleri gerçekleştirmek için bilgisayar sistemlerini kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Maulina, Natakusumah, 2020). Tüm örgütler iç ve dış ortamlarını fırsatlar veya tehditler hakkında enformasyon için tararlar. Ancak bazen yöneticiler zaman içinde maksimum verimlilikle hareket etmek için çevredeki fırsatlar veya tehditler hakkında yeteri kadar enformasyon sahibi olamazlar. Bu noktada bilgisayar destekli enformasyon işleme ve iletişim teknolojilerinin kullanılması çevresel fırsat ve tehditlerin hızlı ve doğru bir şekilde tanımlanmasını kolaylaştırmaktadır. Dış çevreden enformasyonun edinilmesi ve bilgisayar destekli örgütsel hafızanın geliştirilmesi için teknolojik olarak gelişmiş sistemler, örgütlerin, üreticilerin ve kullanıcıların çekebileceği enformasyon kaynakları aralığını artırmayı sağlamaktadır (Huber, 1990).

Diğer taraftan Herbert Simon (1957)'a göre enformasyonun tükettiği şey alıcıların dikkatidir. Bu yüzden enformasyon zenginliğinin dikkat fakirliğine yol açtığını ifade eder. Kısaca enformasyonun kıt bir kaynak olan dikkati tükettiğini söylemektedir. Burada örgütler tarafından "kıt faktörün enformasyon olduğu düşünülerek oluşturulan yapıların, kıt faktörün aslında dikkat çekme olduğu bir dünya için tam olarak yanlış olabileceği" dile getirilmektedir. E-postalar, web, tüketici verileri, sosyal medya araçları ve diğer kaynaklardan gelen büyük miktarda enformasyon nedeniyle hangi enformasyonun öncelikli olduğu veya hangilerinin kaldırılması gerektiği konusunda karar vermek insanlar için oldukça güç hale gelmektedir. Artan bir şekilde, asıl zorluğun, aşırı bilgi yükü koşulları altında

kararlar almak olduğu belirtilmektedir (Van Knippenberg ve diğ., 2015). Bu noktada bilgisayar destekli iletişim teknolojileri örgütün karar verme kalitesini arttırmaktadır. Bir örgütsel kararın kalitesi ise büyük ölçüde hem örgütsel zekânın hem de karar alma süreçlerinin kalitesinin bir sonucu olarak görülmektedir (Huber, 1990).

Karmaşık örgütsel karar alma süreçlerinde ise insanlar ve yapay zekânın neredeyse birleşik bir rol oynadığı görülmektedir. Onlarca yıl alan çalışmalar, organizasyonların karmaşık (hem sosyal hem de teknik açıdan) birer sistem olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca teknolojik devrimlerin, ancak bir sistemin sosyal dokularına uygun bir biçimde adapte edilmeleri durumunda mümkün olduğunu ortaya koymaktadır. İnsan ve yapay zekâ arasındaki etkileşimlerin her iki tarafı da zaman içerisinde daha akıllı hale getirebileceğini ifade etmektedir (Jarrahi, 2018). Yapay zekânın sahip olduğu güçlü enformasyon işleme yeteneği insan zekâsını arttırabilir. Hatta iyi tanımlanmış ve otomatik insan görevlerinin yerini de alabileceği öngörülmektedir. Diğer taraftan, insanlar çelişkili ve/veya belirsiz enformasyon ile mücadele etmede ve müşterilerle ilişki kurmada ön görü ve çıkarımlar elde etmede sezgiyi kullanmakta hala üstünlüklerini korumaktadırlar (Paschen, Wilson, Ferreira, 2020).

Yapay zekâ ve insanlar arasındaki sinerjik ortaklık birçok alanda gözlenmektedir. Son zamanlarda kanser tespiti çalışmasında, lenf nodu hücrelerinin görüntülenmesinde yapay zekâya özgü bir yaklaşım % 7,5 hata oranına sahip iken, patologlar % 3,5 hata oranına sahiptir. Bununla birlikte, hem yapay zekâ hem de patologlardan gelen girdileri birleştiren bir yaklaşım % 0,5 hata oranıyla sonuçlanarak hatada % 85 oranında azalmanın görülmesini sağlamıştır (Jarrahi, 2018). Bu örnek, bir tarafın güçlü yönlerinin diğer tarafın sınırlarını telafi ettiği bir ilişki olan ve J. C. R. Licklider tarafından dile getirilen insan-makine etkileşimini düşündürmektedir (Keskin, Balak, 2019). Bu etkileşimde adaptasyon da önemli bir katkı sunmaktadır. Örneğin Nonaka ve Takeuchi'ye (1995) göre organizasyonların akıllı davranışları, çevresel taleplere adaptasyona izin veren, inovasyonun başlatılıp uygulanmasıyla ilintili olan tasarım ve enformasyon işleme fonksiyonlarının bir işlevidir (Glynn, 1996). Çünkü zekâ, bir organizasyonun davranışını adapte etme eğilimi, aynı zamanda da organizasyonun çevreyi şekillendirme, değiştirme,

amaçlarına ve yeteneklerine dayanarak dış çevreye adapte olma kabiliyeti olarak açıklanmaktadır (Akgün, Byrne, Keskin, 2007).

3.7.2. Adaptasyon Yeteneği

Durumsallık yaklaşımına dayanan ve 60'ların başında ortaya çıkan örgütsel adaptasyon kavramı, organizasyon-çevre ara yüzünü ve bir örgütün dış çevresi ile iç organizasyon yapısı arasındaki uyumun sağlanmasını ele almaktadır. Örgütsel adaptasyon konusundaki geleneksel yaklaşım, örgütlerin müşterileri, rakipleri ve genel çevre koşullarını tarayarak çevreden gelen sinyalleri aradıkları yönündedir. Enformasyon daha sonra ilgisiz materyalin elenmesiyle filtrelenmekte ve daha sonra bu çevresel değişikliklerin ele alınması için verimli bir karar verilmektedir. Ancak, denge arayışı davranışını yansıtan ve mevcut koşullara uygunluğu en üst düzeye çıkaran örgütsel adaptasyon, bazı araştırmacılar tarafından statik ve reaktif bakış açısıyla eleştirilmiştir. Bu araştırmacılar, değişen çevresel koşulların üstesinden gelmek için örgütsel uyumun daha dinamik bir görünümünün yani, adaptif kabiliyetin gerekli olduğunu belirtmişlerdir (Akgün, Byrne, Keskin, 2012).

Bu bağlamda Staber ve Sydow (2002)'un bahsettiği piyasaya adapte olma özelliği; piyasayı tarayarak, müşterileri ve rakipleri izleyerek ve pazarlama faaliyetlerine kaynakları tahsis ederek müşterilerin gereksinimlerini ve rakip davranışlarını hızlı bir şekilde öğrenmeyi vurgular. Ek olarak, müşterilere karşı duyarlı olmak için nasıl örgütlenmek gerektiği ve müşterilerin duyarlılığını ve memnuniyetini sağlamak için çalışanların nasıl güçlendirileceği ve ödüllendirileceği ele alınmaktadır. Teknolojiye adapte edilebilirlik özelliği de, bir örgütün teknik değişimi izleme, istenen teknolojilere erişimi sağlama, teknolojik tamamlamalar sağlama, ürün kalitesini ve performansını iyileştirme ve ürünlerin potansiyel riskini önleme yeteneğini ifade etmektedir. Son olarak yönetim sistemi adaptifliği ise firmanın yönetim sistemlerinin insanları modası geçmiş geleneklere ve uygulamalara meydan okumaya teşvik edip etmediğini ele almaktadır. Ayrıca bir firmanın piyasadaki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt vermesine ve iş öncelikleri arasındaki değişimlere hızla yanıt vermesine izin vermektedir (Akgün, Byrne, Keskin, 2012).

Günümüzde örgütler hızla değişen pazarlar, küresel rekabet, teknolojik yenilikler, dünya çapında (ve eş zamanlı) bilginin mevcudiyeti ile birlikte kültürel, sosyal ve politik ortamlarda çarpıcı değişiklikler yaşamaktadırlar. Bu zorlukların üstesinden gelmek için geliştirilen çoğu örgütsel strateji, örgütlerin esnekliğini (kısa vadeli) ve adaptasyon yeteneğini (uzun vadeli) geliştirmeyi amaçlamaktadır (Kirn, 1995). Farklı disiplinlerden akademisyenler, örgütlerin hayatta kalması ve gelişmesi için çevresel karmaşıklığın ve belirsizliğin, adaptasyonu gerekli hale getirdiğini savunmuşlardır (Mu, 2015). Dolayısıyla adaptasyon kapasitesi, bir örgütün çevresel karmaşıklığa, belirsizliğe ve dinamik ortamlara karşı geliştirdiği bir esneklik ve uyum sağlama yeteneği olarak görülebilir.

Örgütün çevreye adaptasyonuna bağlı olan örgütsel rekabet yeteneği, ekonomik faaliyetlerin sürdürülebilirliğinde kritik bir başarı faktörüdür. Bilgi ile güçlü bir şekilde işaretlenmiş bir pazarda sürdürülebilir olmak ve rekabet etmek, teknoloji ve pazarın sunduğu 'tüm potansiyel müşterileri yönetme' yeteneğine sahip olmayı ve o yeteneği geliştirmeyi öngörür (Anunciação, Peñalver, 2019). Bir örgütün adaptasyon yeteneği mevcut insan kaynağı ile maddi kaynaklarının kapasitesi ile şekillenmektedir (Chakravarthy, 1982). Bu nedenle bir örgütün adaptasyon için genel stratejisi, örgütsel kaynakları arama veya kullanmayı teşvik eden faaliyetlere ve süreçlere yatırım yapmaktır (Mu, 2015). Örgütün adaptasyon süreci ise oldukça karmaşık bir süreci ifade etmektedir. Çünkü örgütün çevresi, dış ve iç çevre faktörleri olmak üzere çok sayıda değişkenden oluşmaktadır. Bu bağlamda örgütsel adaptasyon, örgütün çevresine yanıt verme sürecini ifade etmektedir (Strand, 1983). Saha çalışmaları da, ister rutin isterse istisnai koşullarda olsun, durumsal değişkenliği yönetmek için çalışanların hem bireysel davranışlarını hem de kolektif yapılarını değişen görev taleplerine göre uyarladıklarını göstermektedir (Elix, Naikar, 2020).

Çünkü örgütün adaptasyon kapasitesi örgütün çevresel değişikliklerin fiili veya öngörülen etkilerine cevap verecek politikalar, sistemler ve prosedürler geliştirme ve uygulama kapasitesini ifade etmektedir. Bu, belirli becerilerin, bilgi ve farkındalığın, tutumların ve davranışların dikkate alınmasını içermektedir (Chakravarthy, 1982). Bir örgütün adaptasyon kapasitesinin gücü genellikle adaptasyon için karar vericilerin önemli enformasyonu yönetme ve işleme yeteneği,

risk dağıtma süreçleri, mevcut olan teknolojik seçeneklerin çeşitliliği, kaynakların uygun şekilde tahsisi ve yeterli mevcudiyeti, beşeri sermayenin varlığı ve sosyal sermaye gibi faktörlerden etkilenir. Pelling (2008) örgütsel adaptasyonun örgüt içindeki enformasyon paylaşım süreçlerinden ve üyelerin birbirleriyle olan etkileşimlerinden kaynaklandığını ifade etmektedir (Chhetri ve diğ., 2020). McMaster (1997) da bir örgütün bilişsel unsurlarının (örgütsel zekâ) geliştirilerek örgütün uzun vadede adaptasyon yeteneğini arttıracağını ifade etmektedir (Rodríguez-Sánchez, Perea, 2015). Bilgi ve enformasyon zekânın temelini oluşturan kavramlardır. Örgütler istihbarat peşindedir ve bu arayış, enformasyonun işlenmesini, çevrelerin yorumlanmasını, strateji ve kararların üretilmesini, deneyimlerin izlenmesini ve bunlardan öğrenmeyi içerir. Örgütsel zekâ da geleceği öngörme ve değişen çevreye adapte olma yeteneğini geliştirmek amacıyla dış kaynaklardan gelen bilgilerin sistematik olarak işlenmesi ile ilgilidir (Anunciação, Peñalver, 2019).

Davranışçı bakış açısına göre, örgütsel zekâ bileşeni, Staber ve Sydow'un (2002) belirttiği; çok kanallılık, işlevsel fazlalık ve görece bağımsız eşleşme gibi adaptif yetenek yapılarından oluşmaktadır. Çok kanallılık, örgütlerdeki aktörler arasındaki ilişkilerin sayısı ve çeşitliliği anlamına gelir. Temelde bireylerin bir organizasyondaki farklı ağlarda yer alma derecesine, bilgi dağıtma ve çeşitli bakış açılarına erişmelerine yardımcı olur. Böylece, ortak bir organizasyon zihninin gelişmesi sağlanır. İşlevsel fazlalık, fazla çalışanın varlığına, kullanılmayan üretim kapasitesine, geniş iş tanımlarına, hata toleransına, paralel iletişim kanallarına bağlı olarak ortaya çıkan kaynak boşluğuna dayanmaktadır. Görece bağımsız eşleşme ise örgütsel elemanlar arasındaki bağlantıların gücünü ifade eder. Birimlerin ve faaliyetlerin göreceli olarak bağımsız olduğunu ve değişen oranlarda değişen taleplere uyum sağlayabildiğini gösterir. Örneğin, bir organizasyondaki görece bağımsız eşleşme, kontrolün adem-i merkeziyetçi olduğunu ve bilginin yavaş ve düzensizce ilerlemesini; normlar ve kuralların örgüt içinde ince bir şekilde değerlendirilip dağıtıldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca örgüt üyelerinin günlük görevleri kendi takdir yetkilerine göre yerine getirmelerine de izin verir (Staber, Sydow, 2002; Kalkan, Keskin, 2007).

Davranışçı yaklaşım, örgütün belirli bir girdi kümesine dayanarak gerçekleştirmesi

gereken kurumsal çıkarlara ve hedeflere uygun davranışlar belirlemesi anlamına gelmektedir (Malekzadeh ve diğ., 2016). Günümüzde çoğu örgütün kaygısı; başarıya, uyumlu olmaya odaklanmaktadır. Adaptasyon, iş ortamındaki değişiklikleri tahmin etme, hissetme, dikkate alma ve analiz etme konusunda temel bir beceri gerektirmektedir. Örgütsel adaptasyon ise düşük maliyet, yüksek kalite, ürün/hizmetin gecikme süresinin kısalığı ve çeşitli talep seçenekleri ile kitle taleplerine göre birden fazla müşteri için değer üreten geniş bir ürün yelpazesini başarılı bir şekilde ortaya koyma ve satma yeteneğini ifade etmektedir. Sosyal Bilimler perspektifinden bakıldığında örgütsel adaptasyon; değişen bir ortamda hayatta kalmak için bir örgütün kendisini değiştirme yeteneğidir. Tabatabai (2008) adaptif sistemleri; hayatta kalabilmek için kendini veya çevresini değiştirme yeteneğine sahip sistemler olarak tanımlamaktadır (Hosseini, 2016).

Staber ve Sydow (2002) da adaptif kapasiteye sahip kuruluşların; (1) eski rutinleri söküp yenilerini yaratmayı gerektiren koşullar altında değişim oranından daha hızlı öğrenebileceklerini, (2) yeni tasarımları denemeye hazır olacaklarını ve (3) yeni fikirler geliştirmek ve uygulamak için ortaya çıkan pazar ve teknoloji fırsatlarını tanımlayıp bunlardan yararlanabileceklerini belirtmektedirler. Burada, örgütsel adaptasyon, sürekli öğrenmenin dinamik bir süreci olarak görülmektedir (Akgün, Byrne, Keskin, 2012). Dolayısıyla örgütün adaptasyon yeteneği tüm bu alanlara dair faktörleri kapsayacak bir şekilde operasyonel hale getirilmelidir.

Bununla birlikte örgütün değişimi yönetme ve performans sonuçlarını iyileştirme kapasitesini geliştirmesi; örgütsel zekânın bir alt boyutu olan duygusal zekâ ile birlikte örgütsel öğrenmenin ve karar alma sürecine katılımın önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Pole, Madsen, Dishman, 2001). Bu yüzden örgütsel karar alma süreçlerinde insan-makine işbirliğini ele alarak, yapay zekâyı; insanın yerine geçmektense, insanın yeteneklerini genişletme aracı olarak görmek daha anlamlı olacaktır (Keskin, Balak, 2019). Buna ek olarak, yapay zekâ sistemleri duygusal veya sosyal yeterlilikleri gösterme konusunda sınırlı kalmaktadır. Bu sosyal ve duygusal yeterliliklerin firmadan firmaya e-ticaret modellemesi olan (B2B) satışlarında özellikle önemli olduğu ve yapay zekâ destekli satışların halen insanlar tarafından gerçekleştirilen kritik görevler olmaya devam edeceği belirtilmektedir (Paschen, Wilson, Ferreira, 2020). Kısaca sosyal/duygusal görevlerde halen insan

zekâsına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

3.7.3. Kolektif Duygusal Zekâ

Sosyal ve duygusal yaşamımızın çoğunu örgütsel hayat kaplamaktadır. Geçmişte yapılan bazı çalışmalar duyguların hem yönetimine hem de kontrolüne odaklanmaları nedeniyle çalışma ortamlarında meşru bir şekilde duyguların nasıl ifade edilebilecek ve tanınabilecek olduklarını açıklamaya çalışmışlardır. Yöneticiler ve akademisyenler de bireysel duyguların genellikle örgütsel gerçekliklerin ifadeleri veya tepkileri olduğunu belirtmektedirler (Rafaeli, Worline, 2001). Diğer taraftan sevgi, ilgi, gurur, memnuniyet gibi olumlu duygu deneyimlerinin bireylerin yanı sıra örgütleri dönüştürebileceği ifade edilmektedir. B. Fredrickson'un (1998) olumlu duyguların insanların düşünme biçimlerini genişlettiğini ve buna karşılık kişisel ve sosyal kaynaklarını da geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Bireyin olumlu duygular konusundaki deneyimleri, bir örgütün diğer üyelerinde ve müşterilerle olan kişiler arası ilişkilere yansıyabileceğinden, olumlu duygular, örgütlerin gelişmesine yardımcı olan optimal örgütsel işleyişi desteklemektedir. Bu bağlamda duyguların örgütler açısından kritik öneme sahip olduğu düşüncesi son yıllarda örgütlerde duyguların araştırılması konusunda büyük bir artışın görülmesine yol açmıştır (Fredrickson, 2000; Ashkanasy, 2003).

Ruh halleri ve duygular, yaşanan olayların hatırlanmasında ve bilgi işlemede güçlü bir etkiye sahiptir. Ruh halini ve özellikle duyguları uyandıran değişiklikler tarafsız (nötr) olaylardan daha iyi hatırlanır. Bu duygular daha sonra aynı veya benzer olayın uyandırdığı ruh hali ve duygular tarafından tekrar aktif hale getirilebilir. Örneğin, örgütte yaşanan bir değişim; çalışanın özerkliğini zayıflattığında, olumsuz tepkiler veya duygular tetiklenebilir, bu özgürlüğü baltalayan olayın anımsanmasını güçlendirir. Aynı zamanda olumlu ruh halindeki örgütsel üyelerin, bilgi işlemelerinde yaratıcı olmaları, tümevarımsal sebeplere dayanmaları ve farklı tür uyaranlar arasında esnek bir şekilde bağlantı kurmaları daha olasıdır. Buna ilaveten, önemli bilgi işleme sırasında deneyimlenen ruh halleri organizasyon üyeleri tarafından bilgi işlemeye girdi olarak kullanılacaktır. Araştırmalar, ayrıca duygusal olarak zeki olan bireylerin strese daha fazla adapte olduklarını ve olumsuz ruh hallerinden sıyrılmaya daha yatkın olduklarını göstermektedir. Spesifik olarak,

çalışmalar, örgütsel değişim sırasında, duygusal olarak zeki çalışanların değişime karşı daha az dirençli olduklarını, değişime bağlı hayal kırıklıklarını ve kaygılarını daha iyi yönetebildiklerini ve daha fazla uyum ve değişim yeteneğine sahip olduklarını ortaya koymaktadır (George, Jones, 2001; Nesterkin, 2013). Bu bağlamda duygusal zekâ, duyguları anlama, yönetme, ifade etme ve diğer insanların duygularıyla başa çıkma yeteneği ile ilgilidir (Almeida, 2020). Duygusal zekâ kavramı ilk olarak, 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından ortaya atılmış ve kökeni sosyal zekâya dayandırılmıştır. Mayer ve Salovey (1990), duygusal zekâyı duyguları hissetme, ifade edebilme ve duyguları anlama yeteneği olarak kavramsallaştırmışlardır. Duygusal zekâ, insanın hem kendi duygularını hem de etkileşime geçtikleri diğer insanların duygularını anlayabilme ve bunu kullanabilme yeteneğini ifade eder. Kısacası, duygusal olarak zeki bir kişi duygusal ipuçlarını tanıyabilir ve bu duygusal ipuçlarını kullanarak soyut akıl yürütme yeteneği geliştirebilir (Villanueva, Sanchez, 2007).

Diğer taraftan sosyal/duygusal perspektifte ele alınan sosyal zekâ da kişilerarası görevleri yerine getirme kabiliyeti, sosyal-duygusal ipuçlarını anlama yeteneği ve ilişkilendirme kabiliyetidir. Katagiri (2003), sosyal zekânın rasyonel zekânın aksine özellikle insan-makine işbirliği sistemlerinde de önemli olduğuna dikkat çekmektedir. “Akılcı (rasyonel) zekâ” yapay zekânın geleneksel olarak ele aldığı zekâ türünü ifade ederken, "Sosyal zekâ" ise bir kişinin bilgi ve duygularını başkalarıyla paylaşmasını ve bir topluluğun üyesi olarak kabul edilecek şekilde davranmasını sağlayan zekâ türünü ifade etmektedir. Ayrıca kişilerin ruh hallerini, motivasyonlarını ve isteklerini ayırt etme ve bunlara uygun şekilde yanıt verme kapasitelerini açıklamaktadır. Duygusal zekâ, çalışanlar arasında ahenkli ilişkilerin kurulmasını, beceri ve yeterliliklerin paylaşımını ve gayrı resmi ağların oluşturulması ve sürdürülmesinin temelini ifade etmektedir (Nakajima ve diğ., 2005; Akgün, Byrne, Keskin, 2007).

Literatürde ağırlıklı olarak liderlerin (bireylerin) duygusal zekâlarının ele alındığı görülmektedir. Ancak bireyler kadar grupların, takımların ve örgütlerin de duygusal zekâları önem kazanmaktadır (Ashkanasy, 2003; Almeida, 2020; Doan, Nguyen, Nguyen, 2020). Örgütsel zekâ literatüründe de zekâ; salt akıl yürütme yetisi olarak değil aynı zamanda duyguları, düşünce ve davranışları algılama, anlama ve buna

uygun bir şekilde hareket etme becerisi olarak görülmesi gerektiği ifade edilerek örgütün kolektif duygusal yeterliliklerine dikkat çekilmektedir (Mirabedini, Mehrabian, 2015). Bireysel duygular, bireyin içinde bulunduğu durum önemli bir zorluk veya herhangi bir fırsat sunduğunda devreye girer ve esnek tepki sistemlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Grup temelli duygular ise o grupla ilgili algılanan durumlara yanıt olarak bireyin bir sosyal grubun üyesi olarak kendini kategorize etmesinden kaynaklanır. Sonuç olarak kolektif düzeyde, duygular çeşitli kolektif davranışlara katkıda bulunurlar (Goldenberg ve diğ., 2020).

Son zamanlarda kolektif duyguların gruplardaki rolü ile ilgili araştırmalar literatürde ilgi görmeye başlamıştır. Nitekim grup içindeki kolektif duyguların teknoloji ile ilgili çatışmalarda çok önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Özellikle de günümüzün dijitalleşme ile karşı karşıya kaldığı bir çağda, bireyler arasında sosyal medya üzerinde kurulan kolektif duyguların kritik bir rol oynadığı unutulmamalıdır. Kolektif duygular, bireylerin benzer duygulara sahip oldukları ve diğerlerinin de benzer duygulara sahip olduklarının karşılıklı olarak farkında oldukları duygulardır. Ayrıca bu duygular üyeler arasında paylaşılmaktadır. Kolektif duygulara, takımının kaybetmesi durumunda hayranlarının üzüntüsü ve öfkesi ile takımının kazanması durumunda hayranlarının sevinci örnek olarak verilebilir. Başka bir örnek de tarihsel süreç içinde yaşanan bir zafer ya da bir zulüm karşısında takınılan kolektif bir suçluluk veya gurur biçimidir. Bireylerin duyguları gibi, kolektif duyguların da kolektif üyeleri arasında paylaşılan temel bir endişesi, değeri veya hedefinin olduğu söylenebilir (Steinert, Roeser, 2020).

Bireysel düzeyde veya mikro düzeyde fenomen olan bireysel ve grup temelli duygulardan farklı olarak, kolektif duygular, aynı duruma tepki veren bireyler arasındaki duygusal dinamiklerden ortaya çıkan makro düzeydeki fenomenler olarak tanımlanır. Bu tanım iki ana özelliği vurgulamaktadır. Birincisi, duygu bulaşması, kutuplaşma ve hatta diğer insanların benzer veya farklı duygular hissettiğini fark ettiklerinde meydana gelen bireylerin duygularındaki değişiklikler dahil olmak üzere insanların duyguları arasındaki herhangi bir etki süreci olarak tanımlanan duygusal dinamiklerdir. İkincisi, duygusal dinamiklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan özelliklerin açığa çıkmasıdır. Örneğin, bir hizmet şirketi tarafından istismara uğrayan müşterilerin öfke hissetmesi - ancak müşteriler

birbirleriyle etkileşime girmediği için ortak bir duygu yoktur. Ancak, bu müşteriler birbirlerinin duyguları hakkında bilgi sahibi olduklarında, aralarındaki duygusal dinamikler karşılıklı etkiye ve dikkate alınması gereken benzersiz makro düzey süreçlere katkıda bulunan bir kimlik duygusunun gelişmesine yol açar. Örnek olarak, büyük bir hizmet şirketinin üst düzey yöneticisini ele alalım. Söz konusu yönetici açısından, her biri üzgün olan bir dizi ayrı bireyle yüzleşmek, birbirlerinin duygularını etkileyen ve ortak bir kimliğe ve ortak bir hedefe sahip olan bir grup danışanla yüzleşmekten tamamen farklı olacaktır (Goldenberg ve diğ., 2020).

Bu anlamda kolektif duygusal zekâ bir grubun, grup içindeki duygusal dinamiklerin açıklanmasını, farkında olmayı ve uygun bir biçimde düzenlenmesini teşvik etmektedir. Ayrıca grup üyelerinin etkin bir biçimde bir arada iş yapma kabiliyetini geliştiren bir dizi norm geliştirme yeteneği olarak açıklanmaktadır. Duygular, grup içindeki sosyal etkileşimlerin merkezinde yer almaktadır. Bu nedenle her bir grup üyesinin birlikte çalışma şekli üzerinde etkili olmaktadır. Sosyal etkileşimlerin kalitesi, duyguların uygun şekilde yönetilmesi durumunda iyileşme eğilimindedir. Bu yüzden de duygusal açıdan zeki gruplar, daha iyi ekip çalışması sebebiyle daha iyi performans gösterirler (Curseu ve diğ., 2015). Kolektif duygusal zekânın ana kaynağı grup içindeki ilişki ve etkileşimlerdir. Bu ilişki ve etkileşimler örgüt içinde formel ya da informel düzeyde yaşanabilir. Bu durum örgütün performansını ve işleyişini de etkileyecektir (Roberge, 2013). Dolayısıyla kolektif duygusal zekâ işlevsel hale getirilirken informel ilişki ve etkileşimlerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Bu çalışma IT yeteneği, adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâyı örgütsel zekânın unsurları olarak ele almıştır. IT yeteneği örgütsel zekânın bilişsel, adaptasyon yeteneği davranışsal, kolektif duygusal zekâ ise sosyal/duygusal yönüne vurgu yapmaktadır.

4. ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAPASİTESİ

Son yıllarda örgütsel dayanıklılığa dair akademik ilgi giderek artmaktadır. Ancak örgütsel dayanıklılığın gerçekte ne anlama geldiği ve nasıl oluşturulduğu konusunda çok az fikir birliği vardır. Bu nedenle çalışma, örgütsel dayanıklılığın karmaşık ve gömülü yapısının anlaşılmasını derinleştirerek bu heterojen araştırma alanına bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

4.1. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Tanımı

Dayanıklılık kavramı disiplinler arasında giderek daha fazla kullanılsa da, dayanıklılığın ne anlama geldiği, operasyonel olarak nasıl tanımlandığı konusunda alanlar arasında farklılıklar bulunmakta, pozitif psikoloji, ekolojik sistemler, mühendislik, yönetim, risk analizi ve tedarik zinciri yönetimi gibi çeşitli disiplinlerde geniş ilgi görmektedir (Akgün, Keskin, 2014; Munoz, Dunbar, 2015; Gunasekaran, 2015). Örgüt teorisinde ise dayanıklılık (bazen direnç, değişime ayak uydurma) sıklıkla bireylerin veya örgütlerin kapasitelerine atıfta bulunmak için ya da daha spesifik olarak zorluklar karşısında gerginliği emebilme (özümseme) veya iyileştirme yeteneğini ifade etmek için kullanılmıştır. Aslında dayanıklılık örgüt içi istenmeyen durumlar ile dış paydaşlardan (artan rekabet ve talepler gibi) gelen tepkiler karşısında örgütün hem içsel hem de dışsal dönüşüm yeteneğini ifade etmektedir (Sutcliffe, Vogus, 2003). Yapılan çalışmalar, bir organizma gibi, bir organizasyonun da çevredeki değişikliklere uyum sağlamak veya yok olma riskiyle karşı karşıya kalmak zorunda olduğunu belirtmektedir. Hem organizmalar hem de organizasyonlar ortamlarında herhangi bir değişiklik meydana geldiğinde kendilerini ayarlayarak reaktif olarak bu yeni duruma adapte olabilmektedirler. Bununla birlikte, organizmaların aksine, organizasyonlar proaktif ya da beklentisel (sezgisel) olarak adapte olabilmekte ve gelecekteki değişikliklere henüz gerçekleşmeden önce tepki gösterebilmektedirler. Çevrelerindeki değişime tekrar tekrar adapte olabilen bir organizasyona dayanıklı örgüt denmektedir (Teixeira, Werther, 2013). Bu nedenle dayanıklılık bireylere, gruplara ve örgütlere dinamik bir çevrede gelişme göstermelerine izin veren bir kapasite olarak tanımlanmaktadır (Richtner, Löfsten, 2014).

Pek çok bilim adamı, dayanıklılığı örgütsel bir yetenek olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte, araştırmacıların bir kısmı da, dayanıklılığın altında yatan belirli yetenekler hakkında daha derin bir kavrayış üzerinde durmuştur. Bu yüzden dayanıklılık yetenekleriyle ilgili çalışmalar son derece heterojendir. Farklı bağlamlara atıfta bulunurlar. Belirli sorunlara odaklanırlar ve farklı araştırma yöntemleri kullanırlar. Örneğin imalat tabanlı KOBİ'lerde iki örnek olay incelemesiyle, İsmail ve ark. (2011) dayanıklılığın hem operasyonel hem de stratejik yeteneklerin geliştirilmesinden kaynaklandığını göstermektedir. Lengnick-Hall ve Beck (2005, 2009) ve Lengnick-Hall ve diğerleri. (2011) bir adım daha ileri giderek örgütsel dayanıklılığın altında yatan genel yeteneklere ve rutinlere odaklanmışlardır (Duchek, 2020). Dayanıklılıkla ilgili yapılan araştırmalardan bir diğeri de Mann Gulch yangın felaketini inceleyen Weick (1993)'ın çalışmasıdır. Burada, dayanıklılığın örgütün varlığını devam ettirmeye çalışmasının yanı sıra karşılaşılan olumsuz durumu bir avantaja dönüştürmek ve onunla başa çıkmanın yollarını bulmakla ilgili bir kavram olduğundan bahsedilmektedir. Buna göre, Weick (1993) dayanıklılığın uyumdan daha fazlası olduğunu, aynı zamanda çözüme yönelik, yaratıcı ve proaktif bir özellik içerdiğini öne sürmektedir. Örgütsel dayanıklılık kavramı başlangıçta kriz ve afet yönetimi literatüründe kullanılmış, daha sonraları ise dış rekabet, politik ve sosyal koşullardaki belirsizliğin artmasıyla birlikte, örgütsel çalışmalar alanındaki yerini almaya başlamıştır (Weick, 1993). Örgütsel dayanıklılıkla ilgili olarak öne sürülen teorik önermeler, dayanıklılığın bir örgütün sürekliliğini ve hayatta kalmasını tehdit eden büyük ve yıkıcı olaylara tepki verme anlamına gelen epistemolojik varsayımlardan oluşmaktadır. Bu varsayımlar şu şekilde ifade edilmektedir (Burnard, Bhamra, 2011):

(1) Dayanıklılık çok disiplinli ve çok yönlü bir kavramdır. Örgütsel dayanıklılık Holling (1973) tarafından belirtilen ekolojik perspektifi takip eder: Dayanıklılık, bir sistemin tepki verme yeteneği ile bağlantılı ve dinamik bir özelliğidir. Bir sistemin dayanıklılığı ise sistemin adaptasyon kapasitesini oluşturan kaynak ve bir dizi dinamik yetenekleri tarafından belirlenir. Ayrıca bir örgüt yıkıcı olaylardan öğrenme ve uyumu kolaylaştıran adaptif bir yol takip etmektedir. Örgütsel seviyede dayanıklılık ise örgütün bireylerinde, yapısında, sistemlerinde, alt yapılarında, prosedür ve parametrelerinde gelişen bir özelliktir.

(2) Bir örgüt üretimi aksatan, kesintiye yol açan durumlara karşı çeşitli tepkiler verebilir: Örgütün kâr elde etmesini tehdit eden çok ciddi bir yıkım meydana geldiğinde çevresel belirsizlik ve karmaşa dramatik bir şekilde artabilmekte, örgütsel dayanıklılık da bu durumda potansiyel bir uyum sağlama mekanizması olarak yerini almaktadır. Örgütsel sistemin kendi kendini organize etme yeteneği, örgütlerin çeşitli istikrar alanlarına sahip olduğu gerçeğini yansıtmaktadır.

(3) Dayanıklılığın örgütsel sistemler için sınır oluşturması muhtemeldir: Dayanıklılık, kaynakları bir arada tutan ve oluşturan süreç ve dinamiklerden meydana gelir. Olumlu örgütsel sınırlar herhangi bir bozulmaya karşılık olarak dayanıklılık aktivasyonu sağlayabilmekte, dayanıklı bir duruş sergilemenin dinamikleri, bir sistemin tehdidi hafifletmek için yeniden yapılandırılmasını mümkün kılmaktadır. Bununla birlikte, sistem her zaman istenen bir konumda olmayabilir. Bu yüzden, dayanıklı bir sistem geri tepebilmektedir. Ancak dayanıklı bir duruşla, örgütler geleceğe dönük hazırlıklarını artırarak uygun yetenekleri öğrenebilir ve geliştirebilirler.

(4) Değişen koşullar nedeniyle örgütsel başarı kırılgan hale gelebilmekte, daha yüksek düzeyde tepki verebilmeyi mümkün kılan adaptif sistemler geliştirmeyi gerektirmektedir: Bir örgüt kendi ayakları üzerinde durabilmek için, dayanıklılık özelliklerini geliştirmeli ve kendini uyarlayabilmelidir. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirme potansiyeli, örgütün stratejik dayanıklılık geliştirme yeteneğine bağlıdır. Örgüt, olumlu tepki verebilmek için, bireysel psikolojik sermaye faktörlerini güçlendirmeli, dayanıklı olmanın beraberinde getirdiği zorlukların üstesinden gelebilmeli, örgütsel dönüşümün sonuçlarına adapte olmalı ve bunlarla başa çıkabilmelidir (Burnard, Bhamra, 2011). Kısaca örgütsel dayanıklılık kapasitesi, bir örgütün uzun vadede hayatta kalmasını tehlikeye atabilecek beklenmedik ve zorlu durumlarla karşı karşıya kaldığında duruma özgü, sağlam ve dönüştürücü eylemler gerçekleştirme yeteneğini ifade etmektedir.

Örgütlerin, beklenmedik olaylara yeterince tepki vermelerini ve bir organizasyonun hayatta kalmasını potansiyel olarak tehdit edebilecek olaylardan yararlanmalarını sağlayan bir dayanıklılık kapasitesi geliştirmesi gerekmektedir. Duchek (2020)

çalışmasında, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesi için birbirini izleyen üç aşamadan bahsetmektedir. Bunlar sırasıyla; sezme yeteneği, başa çıkma ve uyum sağlamadır. Bu, dayanıklılık sürecinin ilk aşaması, kritik gelişmeleri ve potansiyel tehditleri önceden tahmin etme ve hazırlıklı olma girişimini ifade etmektedir (Duchek, 2020). Öncelikle örgütler için hazırlıklı olmak, bir firmanın öngörülemeyen sıkıntılarla başa çıkmak için donanımlı ve beklenmedik fırsatlardan yararlanmaya hazır olduğu anlamına gelmektedir. Çalkantılı, şaşırtıcı, sürekli gelişen pazar ortamlarında sadece iyi hazırlanmış, esnek, çevik ve dinamik organizasyonlar gelişme gösterebilmektedir. Kararsız ortamlar örgütlere sık sık zorluklar yaratmaktadır. Genellikle bu olaylar olumsuz olarak görülmektedir. Ancak Sutcliffe ve Vogus(2003), dayanıklı örgütlerin yıkıcı koşullar altında olumlu ayarlamaları sürdürebildiklerini vurgulamaktadır. Dayanıklılık kapasitesi, ciddi bir sarsıntıdan sonra yeniden yapılanmanın temelini oluşturarak örgüte, son derece zorlu bir deneyimin üstesinden gelmek suretiyle olumlu bir dönüşüm geçirme fırsatı sunmaktadır (Lengnick-Hall, Beck, 2009). Ancak sezme yeteneği örgütlere yalnızca kritik durumlara (kriz yönetimi) etkili yanıt verebilmek için temel oluşturmaktadır. Bununla birlikte, örgütlerin dayanıklılık potansiyellerini gerçekleştirmek için bu kritik durumlarla başa çıkma yeteneklerine de sahip olmaları gerekmektedir. Örneğin, kriz planlarını uygulayabilmeli ve krize özgü çözümler geliştirmek için örgüt kolektif bilgilerini kullanabilmelidir. Örgütte, yaşanan kritik olayların ardından veya krizlerden sonra bir öğrenme gerçekleşiyor ise dayanıklılıktan bahsedilebilir. Örgütsel dayanıklılığın altında yatan yetenekleri geliştirmek için öğrenme şarttır. İlk iki aşamanın yanı sıra dayanıklılık, kritik durumlara uyum sağlama ve değişimi kendi amaçları için kullanma becerisini de içerir. Bu yetenek, krizleri takip eden ayarlamaları ifade eder ve örgütsel ilerlemeye yöneliktir. Bu tür uzun vadeli öğrenme, bir firmanın bilgi tabanını artırır ve bu da öngörme/sezme yeteneği için ana öncül görevi görür. Bu nedenle, uyum, örgütlerin beklenmedik olaylardan kaynaklanan olumsuz sonuçlardan kaçınmasına veya bunları azaltmasına yardımcı olabilecek temel yeteneklerden biridir. Örgüt; düşünme ve öğrenme ile örgütsel değişim yetenekleri sayesinde çevresine uyum sağlayabilmektedir (Duchek, 2020).

Dayanıklılık kapasitesi, örgütsel dayanıklılığa yol açan çok boyutlu bir dizi rutin, kaynak, davranış, yetenek ve zihinsel bir model olarak ifade edilebilir. Daha önce

belirtildiği gibi, örgütsel dayanıklılık bir firmanın yıkıcı koşullarla karşılaştığında ilerleyebilmesi için yeni yollar bulma ve kendini toparlama yeteneğidir. Dayanıklı örgütler çevresel aksaklıkların etkisini azaltabilir ya da yok edebilirler. Çevreden gelen her türlü tehdide dayanabilirler ve direnç kapasitelerine bağlı olarak, şokları bozmaya etkili bir şekilde yanıt vermenin bir sonucu olarak potansiyel olarak daha dayanıklı ve yetenekli hale gelirler. Bir örgütün dayanıklılık kapasitesi, belirli bilişsel, davranışsal ve bağlamsal faktörler arasındaki etkileşimlerden ortaya çıkmaktadır. Dayanıklılık kapasitesinin bu üç boyutu, yıkıcı değişimi tanımak ve bunlara yanıt vermek için birbirlerinden hem bağımsız hem de birbirleriyle etkileşimli olarak çalışır. Her üç boyut arasındaki sinerjik ve karşılıklı olarak güçlendirici etkileşimler, benzersiz, rekabetçi olarak üstün kaynak geliştirme yetenekleri, uygun şekilde çeşitlenmiş bir yetkinlik yelpazesi ve bu varlıkları etkin bir şekilde kullanma yeteneği oluşturmak için en büyük potansiyeli sunmaktadır (Lengnick-Hall, Beck, 2009).

Özetle, dayanıklılık kapasitesi bir örgütün bilinmeyen durumları yorumlama yeteneğinin bir ölçüsüdür. Benzersiz ve karmaşık olaylarla yüzleşmenin yeni yollarını tasarlamak ve bu seçimleri gerçeğe dönüştürmek için insanları, kaynakları ve süreçleri harekete geçirmeyi içermektedir. Ayrıca, dayanıklılık kapasitesi öğrenilir bir özellik içermektedir. Bu özellik bir örgütün beklenmedik zorluklarla karşılaştıkça zaman içinde geliştirdiği örgütsel alt rutinlerden oluşur. Dayanıklılık kapasitesinin bir sonucu da firmanın karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmede başarılı olma ve daha iyi performans gösterme yeteneğidir (Lengnick-Hall, Beck, 2005). Stratejik yönetim literatüründe firmalar arası performans farklılıkları firmanın kaynak temelli bakış açısıyla açıklanmıştır. Eşsiz ve taklit edilemez kaynaklara sahip firmaların, rekabetçi pazarda ayakta kaldıklarına ve daha iyi performans gösterdiklerine inanılmaktadır (Dayan, 2006).

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre, bir kaynağın örgütlere rekabet avantajı sağlayarak değer yaratabilmesi için heterojen, değerli ve firmaya özgü olması, rakipler tarafından taklit ve ikame edilmesinin de zor olması gerekmektedir. Dolayısıyla, örgütler arasındaki performans farklılıkları kaynak portföylerindeki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Kaynaklar, örgütlere verimliliği ve etkinliği artıran stratejileri uygulama yeteneği sağladıklarında değerli hale gelmektedir. Bu nedenle, nadir bir kaynak olarak teknolojik avantaj örgüt için performans seviyelerini artıracaktır

(Obioma, 2017). Teknik bilgi ve uzmanlık, iş birimini piyasadaki birçok ikame faktörlerden farklı kıldığı için örgütün başarısını sağlayan kilit bir faktör olarak görülmektedir. Nonaka ve Takaeuchi (1995) teknolojiyi, bilginin içselleştirildiği, aktarıldığı ve örgütün tüm yönlerine dahil edildiği bir araç olarak ele almışlardır. Nihayetinde teknolojik avantaj, kurumsal bilgideki teknolojiden yararlanarak üretim maliyetini düşürerek, hizmet kalitesini iyileştirerek, çalışan ve müşteri memnuniyetini sağlayarak pazarın ihtiyaçlarının daha iyi karşılanabilmesini sağlar. Örgütler, karar verme için gerekli olan bilgileri edinir ve önceliklerine göre oluşturulan bilgileri işler, yapılar kurar, rutin görevleri ortadan kaldırır ve yaratıcılığı arttırır. Örgütün bilgiye geniş erişimini kolaylaştırarak çalışanları güçlendirir ve tüm seviyelerde bilginin yeterli düzeyde iletilmesini sağlar. Böylelikle temel teknolojik kapasite ile örgüt sanayi ortamında rekabet avantajı elde etmiş olur (Zyngier, 2003). Bir örgütün bilgi ve teknolojik alt yapısı örgüt için önemli bir kaynaktır. Obioma (2017)'nın çalışması, bilgi yönetimi ile örgütsel dayanıklılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu, teknolojinin de bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişki üzerinde önemli ölçüde ılımlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, herhangi bir örgütün sahip olduğu teknolojik avantajın bilgi yönetimini etkilediği ve sonuç olarak örgütsel dayanıklılığı artırdığı ortaya konmuştur (Obioma, 2017). Bu noktada örgütün dayanıklılık kapasitesini oluşturan bileşenleri ayrıntılı bir şekilde ele almakta fayda görülmektedir.

4.2. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Bileşenleri

Literatürde örgütsel dayanıklılık kapasitesine ilişkin çalışmalar bu kavramı çok çeşitli boyutlarla ele almıştır (Hind, Frost, Rowley, 1996; Burnard, Bhamra, 2011; Teixeira, Werther, 2013; Akgün, Keskin, 2014; Kantur, Iseri-Say, 2015; Karaköse, İmamoğlu, İnce, 2020). Bu noktada Lengnick-Hall ve arkadaşları (2011) da örgütsel dayanıklılık kapasitesini bilişsel, davranışsal ve bağlamsal dayanıklılık olmak üzere üç ana bileşen ve bu bileşenlere dayalı on alt bileşenle ele almışlardır.

4.2.1. Bilişsel Boyut

Bilişsel dayanıklılık, bir örgütün hayatta kalmanın ötesine geçecek şekilde çevresel değişimi fark etmesini, yorumlamasını ve analiz etmesini sağlayan kavramsal bir

yönelimi içermektedir (Duchek, 2020). Bilişsel dayanıklılığa sahip firmalar pratik zekâyı teşvik eder ve standardizasyon ve kontrol ihtiyacını vurgulamak yerine yeni beceriler geliştirmek için fırsatları ararlar (Lengnick-Hall, Beck, 2005). Bilişsel dayanıklılık olarak bilinen zihinsel süreçler ve kavramsal yönelim, bir kuruluşun alışılmadık bir biçimde gelişen durumlara yanıt vermesini sağlar. Böylece bilişsel boyut; kavramsal yönelim ve yapıcı anlamlandırma olmak üzere iki bileşen halinde açıklanmaktadır (Lengnick-Hall, Beck, 2009). Kavramsal yönelim, örgütün güçlü bir ideolojik kimlik duygusuna sahip olduğunu ifade etmektedir. Dayanıklı örgütlerin saldırılara karşı tepki verebilmeleri, firmanın çalışanlarını motive etmesi, felakete rağmen fırsatları algılayabilmesi, dışarıdan yardım alma ve olağanüstü fiziksel ve psikolojik kaynakları açığa çıkarabilme yeteneği anlamlarına gelmektedir (Lengnick-Hall, Beck, 2005). Olumlu bir deneyim algısı, gerçekçilik ve belirsizlik toleransı gibi bireysel bilişsel yetenekler örgütsel algılamaya katkıda bulunur. Bireysel özelliklerin örgütsel yeteneklere entegre edilmesi süreci, Lindsley, Brass ve Thomas'ın (1995) bireyden kolektif örgütsel etkinliğe geçişte tarif ettiği karşılıklı etkileşim sarmallarına benzer. Böylece yapıcı anlamlandırma, örgüt üyelerinin akıl yürütmelerinin ardından her faaliyet düzeyinde etkili eylemlere yol açmakta, sonuçta ortaya çıkan olumlu geri bildirim, bir sonraki analiz düzeyinde gelecekteki anlamlandırma faaliyetlerini teşvik etmektedir (Lengnick-Hall, Beck, 2005). Sonuç olarak dayanıklılık kapasitesi, bir firmanın enformasyon akışını artırarak, çift döngülü öğrenmeyi başlatarak ve eylem repertuvarını (çeşitliliğini) geliştirerek örgütün belirsizliğe yanıt vermesini sağlamaktadır. Bir örgütün dayanıklılık kapasitesini geliştirdikçe, belirsiz durumları daha yaratıcı bir şekilde (bilişsel dayanıklılık) yorumlamayı ve bu nedenle ilişkilerden ve kaynaklardan (bağlamsal dayanıklılık) yararlanarak hem tanıdık hem de alışılmadık faaliyetleri (davranışsal dayanıklılık) daha iyi kavrayabileceği ön görülmektedir (Lengnick-Hall, Beck, 2005).

4.2.2. Davranışsal Boyut

Dayanıklılık kapasitesinin bu boyutu, bir firmanın bir durum hakkında daha fazla bilgi edinmesini sağlar. Ayrıca yıkıcı, belirsiz, şaşırtıcı ve firmanın uzun vadede hayatta kalmasını tehlikeye atma potansiyeli olan koşullar altında yeni rutinleri uygulamasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda kaynaklarını tam olarak kullanmasını sağlayan yerleşik davranışları ve faaliyetleri de içermektedir. Bu

eylemler ve faaliyetler, örgüt üyelerinin çevresel tehditler ve zorluklar karşısında daha güçlü ve daha yetkin bir şekilde işbirliği yapmalarına imkân vermektedir. Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin davranışsal boyutu; öğrenilmiş beceriklilik, sıra dışı çeviklik, pratik alışkanlıklar ve davranışsal hazırlık olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır (Lengnick-Hall, Beck, 2009).

Öğrenilmiş beceriklilik, yenilikçi problem çözme amacıyla geliştirilen, yerleşik ve uygulamalı davranışların birikimidir. Örgütler, fikirleri çoğaltan, aynı anda birkaç yeni fikirle başa çıkmak için çatışmayı yöneten, değişimi kolaylaştıran ve yeni faaliyetler başlatan rutinleri geliştirip güçlendirdikçe, bireyler ve örgütler alışılmadık, daha önce benzeri görülmemiş zorluklara karşı sağlam bir tepki vererek yaratıcılığa girme konusunda ustalaşırlar. Öğrenilmiş beceriklilik, tipik olarak acil bir durumdan yararlanmak için inovasyon ve kararlılığı birleştirir. Beceriklilik ve yaratıcılığı teşvik eden davranışsal rutinleri geliştiren örgütler, şirketi ileriye taşımak için eldeki kaynakları ve fırsatları kullanabilirler. Bu, hızlı yanıt verme; fırsatlarından yararlanma, daha azıyla daha fazlasını yapma ve bir firmanın tüm varlıklarını tam olarak kullanma becerisi gibi zamanlama avantajlarına yol açabilmektedir (Lengnick-Hall, Beck, 2009).

Sıra dışı çeviklik, hali hazırda olan örgütsel normlardan ziyade daha farklı bir hareket kabiliyetini daha hızlı bir biçimde yürütebilme yeteneğidir (Lengnick-Hall, Beck, 2009). Pratik alışkanlıklar, aniden gelişen ve tehdit içeren durumlara karşı hızlı bir tepki vermeyi amaçlayan, öğrenerek geliştirilmiş uygulamalar yoluyla daha önceden tatbik edilmiş rutinleri ifade eder (Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011). Son olarak davranışsal hazırlık boyutu ise örgütün beklenmedik olaylar karşısında bunlardan yarar sağlayabilmesine imkân veren ve ihtiyaç duyulmadan önce yapılan hazırlık ve yatırımlardır. İhtiyaç duyulmadan önce gerekli davranışları geliştirmeyen firmalar, teknoloji veya pazar koşullarında beklenmedik değişikliklerden yararlanamadıkları için davranışsal dayanıklılığı da tehlikeye atmış olurlar (Lengnick-Hall, Beck, 2009).

4.2.3. Bağlamsal Boyut

Bağlamsal dayanıklılık, bilişsel dayanıklılık ve davranışsal dayanıklılığın bütünleştirilmesi ve kullanılması için ortam sağlamaktadır. Bağlamsal dayanıklılık

bağlantılar ve kaynaklardan oluşmaktadır (Lengnick-Hall, Beck, 2005). Bağlamsal dayanıklılık, bir firmanın yıkıcı koşullara vereceği yanıt için zemin oluşturan etkileşim ve kaynak ağlarını ifade eder. Ayrıca, bir firmanın belirsiz, şaşırtıcı koşullar altında düşünebileceği uygun seçeneklerin ve kaynak kombinasyonlarının aralığını genişleten potansiyel kaynak ağları ile ortaya çıkan koşullara hızlı yanıtlar vermek için bir temel oluşturan kişilerarası ilişkileri birleştirir. Bu üç boyut (bilişsel, davranışsal ve bağlamsal dayanıklılık), bozulmalara karşı örgütsel tepkiler üretmede birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayıcı roller oynamaktadır. Bağlamsal dayanıklılığa katkıda bulunan faktörler; dağıtılmış güç ve sorumluluk, psikolojik güven, derin sosyal sermaye ve geniş kaynak ağlarıdır (Lengnick-Hall, Beck, 2009).

Psikolojik güvenlik, insanların çalışma ortamlarını algılama ve kişilerarası riskleri alma derecesini ifade eder. İnsanlar kendilerini psikolojik açıdan güvende hissettikleri zaman öğrenmeye, fikir paylaşımına ve risk almaya daha istekli olmaktadırlar. Derin sosyal sermaye ise bir örgütsel topluluk içinde ilişki ve etkileşimlerle gelişen, dürüstlük, güven ve saygıya dayanan, yüz yüze ve süreklilik içeren iletişimlerdir. Derin sosyal sermaye, dayanıklılığı destekleyen bağlamsal koşulların geliştirilmesinde bir dizi önemli fayda sağlar. Bunlardan ilki, entelektüel sermayede büyümeyi kolaylaştırmasıdır. Çünkü insanların örtük bilgileri paylaşma olasılığı yüksektir. İkincisi, gruplar karşılıklı bağımlılıklarını tanımaya başladığında kaynak değişimi kolaylaşır. Üçüncüsü, insanlar kendileri dışındakilerin farklı bakış açılarını takdir ettiklerinde çapraz fonksiyonel işbirliği kolaylaşır. Son olarak, derin sosyal sermaye bir organizasyonun geleneksel iç ve dış sınırları aşan köprüler inşa etmesini, bir destek ve kaynak ağı oluşturmasını sağlayabilmesidir (Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011).

Örgütsel dayanıklılığı teşvik etmenin en önemli ilkelerinden biri, hiyerarşik konumdan ziyade uzmanlık ve deneyime dayalı güçtür. Araştırmacılar, dayanıklı örgütlerin hiyerarşik olarak yönetilmediği konusunda hem fikirdir. Aksine, bu örgütler adem-i merkeziyetçiliğe, kendi kendine organizasyona ve ortak karar alma mekanizmalarına güvenirler. Bu nedenle, her bir örgüt üyesinin, örgütsel çıkarlara ulaşmayı sağlamak için hem takdir yetkisine hem de sorumluluğa sahip olması gerekmektedir (Duchek, 2020). Tüm örgüt üyeleri sorumluluk ve inisiyatif alma

konusunda yetkilendirildiklerinde, değişime daha açık olurlar. Örgüt içinde gücün merkezden dağılımı sayesinde çalışanlar, uygunsuz davranışları fark etmeye ve sorunlu bir duruma yeni çözüm yolları bulmaya daha istekli davranırlar (Andersson ve diğ., 2019). Dağıtılmış güç ve sorumluluk (hesap verebilirlik), dayanıklılığın oluşturulmasıyla ilişkili önemli bir faktördür. Dayanıklı kuruluşlar hiyerarşik olarak yönetilmezler. Bunun yerine, öz-örgütlenme, dağıtılmış yetki, bireysel ve grup düzeyinde hesap verebilirliği esas alırlar. Böylece dayanıklı örgütler karar vermeyi geniş ölçüde paylaşmış olurlar. Bu sebeple de dayanıklılık için gerekli olan bilişsel ve davranışsal unsurları kolaylaştıran bir ortam sağlanmış olur (Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011). Geniş kaynak ağları ise firmanın sahip olduğu maddi ve maddi olmayan kaynakları ifade etmekte ve yıkıcı değişimler karşısında firmaya dayanma yeteneği sağlamaktadır (Lengnick-Hall, Beck, 2005). Geniş kaynak ağları, etkili dönüşümler karşısında durabilecek kaynaklara sahip olma yeteneğini ifade ederken bir taraftan da gerektiğinde farklı seçenekler üretebilme kabiliyetini artırmaktadır (Karaköse, İmamoğlu, İnce, 2020).

5. HİPOTEZ GELİŞTİRME

5.1. Örgütsel Zekâ Bileşenleri, Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi ve Firma Performansı

Literatürde örgütün zekâsının örgütsel dayanıklılığı etkilediğine işaret edilmektedir (Van der Vegt ve diğ., 2015; Kahn ve diğ., 2016). Örneğin; zekâ, öğrenme yeteneği, öz-yeterlik, duygusal istikrar, deneyime açıklık, sosyal destek, duygu tanıma, öz disiplin, beceriklilik ve bilişsel esneklik gibi bireysel özelliklerin bileşiminin örgütlerdeki dayanıklılığı etkilediği öne sürülmektedir (Van der Vegt ve diğ., 2015). Benzer şekilde, örgütün zekâsının örgütsel dayanıklılık ve performansla ilişkili pek çok değişkenle de bağlantılı olduğu görülmektedir (Oh, Teo, 2006; Zeb-Obipi, Obiekwe, Ateke, 2019). Bir sistemin dayanıklılığı büyük oranda sistemin sahip olduğu kaynak ve yeteneklere bağlıdır. Geniş bir kaynak potansiyeline sahip örgütsel sistemler olası tehdit veya krizlere dayanıklılık gösterebilir ve bu durumlara etkili yanıtlar verebilirler (Van der Vegt ve diğ., 2015).

Dayanıklı bir örgüt, örgütsel zekâyı kullanarak karmaşık durumları kavramak için gerekli olan bilgileri kolektif olarak toplar ve analiz eder (Kahn ve diğ., 2016). Umoh ve Amah (2013)'ın yapmış oldukları çalışmada bilgi yönetimi ile örgütsel dayanıklılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Özellikle, bilgi edinme, bilgi depolama, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımının örgütsel dayanıklılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu ifade edilmektedir. Bu bulguya dayanarak, bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığı arttırdığı, daha spesifik olarak, bilgi edinme, bilgi depolama, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımının örgütsel adaptasyonu, örgütsel becerikliliği ve örgütsel öğrenmeyi geliştirdiği ifade edilmektedir (Umoh, Amah, 2013). Literatürde dayanıklılık açısından en fazla önem taşıyan unsurların ise bilgi yönetimi ile örgütsel öğrenmeye ilişkin yeterlilikler olduğuna dikkat çekilmektedir (Obioma, 2017). Bunların işlenmesi ve değerlendirilmesi örgütsel zekâ ile mümkün olduğundan, örgütsel zekâ bileşenlerinin dayanıklılıkla ve organizasyonun başarı düzeyini ifade eden firma performansıyla ilişkili olabilecekleri öngörülmektedir.

5.1.1. Enformasyon İşleme Kapasitesi (IT Yeteneği) ve Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi

Enformasyon ve iletişim teknolojisinin, küçük ve orta ölçekli işletmeler de dahil olmak üzere her tür ve büyüklükteki işletme için sınırsız fırsatlar ve avantajlar sağladığı bilinmektedir. Teknolojideki ilerleme ve günden güne yaşanan gelişmeler, bir iş yürütme biçimini binyıl öncesi döneme göre önemli ölçüde değiştirmiştir. Özellikle, web sistemi teknolojisi gibi internet teknolojisinin ortaya çıkması, hem büyük hem de küçük ve orta ölçekli işletmeler için ticari işlemleri önemli ölçüde etkilemiş ve değiştirmiştir (Jaganathan, Ishak, 2019; Kanini ve diğ., 2019). IT kullanılarak örgüt içinde oluşturulan, değiştirilen, paylaşılan ve saklanan enformasyon örgütsel değişime yol açmaktadır. Araştırmalar, çalışanların teknolojinin özellikleriyle uyumlu hale getirildiğinde onlara daha önce mevcut olanlardan yeni ve farklı türde enformasyon sağladığını ortaya koymaktadır. Bu tür enformasyona sahip çalışanlar, öncekilerden farklı bir şekilde alternatifler aramaya başlamakta ve bu da örgütün sosyal yapısında genel bir dönüşüme yol açmaktadır (Leonardi, 2007). Örneğin örgüt içinde yönetsel görevler için makinelerin / yapay zekânın kullanılmaya başlanması insanların, organizasyondaki aktif tek araç olmadıklarını göstermektedir. Süreç otomasyonu için kullanılan akıllı makineler pratik olarak sınırsız enformasyon işleme kapasitesine sahiptirler ve mükemmel tutarlı davranışlar sergilerler (Raisch, Krakowski, 2020). Yapay zekânın muazzam enformasyon işleme kapasitesi; sınırlı enformasyon işleme kapasitesine sahip olan insanın zekâsını arttırabilmektedir. Böylece örgüt içinde yapay zekâ, birtakım görevlerde rol alarak insan unsuruyla aynı çalışma ortamında birlikte hareket edebilmektedir (Paschen, Wilson, Ferreira, 2020).

Örgütler zaman içerisinde yetkinliklerini arttırıp davranışsal repertuvarlarını genişleterek büyüdükçe, zorlukların üstesinden gelmek için daha derin ve geniş bir olası eylem yelpazesine sahip olmaktadırlar. Bu repertuvarlarının genişliği algı ve enformasyon işlemeye katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, bir işletmenin ne kadar çok şey yapabildiği, herhangi bir olayda daha fazla ön görüye sahip olabileceği düşüncesiyle de bağlantılıdır. Bu durum, dayanıklılığı iki şekilde kolaylaştırmaktadır. İlk olarak, geniş enformasyon işleme yeteneğini güçlendiren savunma algısını azaltmaktadır. Bir örgütün belli bir kapasiteye sahip olduğuna ve bu kapasitenin bir fark yarattığına inanması, o örgütün üyelerinin daha fazla

ayrıntıyı fark etmelerine ve bir sorunu çözmek için müdahale edebilecekleri daha fazla alternatif yol görmelerine imkân tanımaktadır. İkincisi, karar alma ve problem çözme, eldeki problemleri çözebilecek en fazla uzmanlığa sahip olanlara yetki vererek kontrolü gevşetmeye hizmet etmektedir. Sonuçta, örgütün odak noktası verimlilikten ziyade etkinliğe yöneldikçe, örgüt birikmiş bilişsel, duygusal ve ilişkisel kaynakları daha fazla kullanmaya yönelmektedir. Sonuçta örgüt, daha geniş enformasyon işlemeye, kontrolün merkezden uzaklaşmasına ve pozitif adaptasyonu mümkün kılan kaynakları yeniden yapılandırmaya hizmet etmektedir (Sutcliffe, Vogus, 2003). Mevcut araştırmalar genellikle çevresel bozulmalar karşısında örgütün dayanıklılığını; sistemin özellikleri ve kabiliyetleri yanında kolektif enformasyon işlemeye dayandırmaktadır (Kahn ve diğ., 2016). Örneğin, perakende sektöründe faaliyet gösteren 125 örgüt üzerinde yapılan bir araştırma, yüksek düzeyde enformasyon teknolojisi yeteneğinin örgütsel dayanıklılığı önemli ölçüde artırdığını ortaya koymuştur (Oh, Teo, 2006).

Bir örgütün IT yeteneği, IT kaynak ve yeteneklerinin örgütsel tabanı olarak tanımlanmaktadır. IT yetenekleri, mevcut IT kaynaklarını ve IT varlıklarını stratejik uygulamalara dönüştürme yeteneğinin bir sonucu olarak bir firmanın IT tabanlı yenilikçilik kapasitesini belirlemektedir. Enformasyon teknolojisi, insan ve iş kaynakları arasındaki tamamlayıcılıklar; sürdürülebilir performans avantajlarına yol açmaktadır (Oh, Teo, 2006; Mao, Liu, Zhang, 2015). Bir örgütün IT yeteneği, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin, teknik platformlarının ve veri tabanlarının paylaşılabilir ve yeniden kullanılabilirlik derecesi olarak da görülebilir (Duncan 1995). Bu, farklı fiziksel ve örgütsel sınırlar arasında iş süreci sentezini ve entegrasyonunu sağlamak için gerekmektedir (Basu, Blanning 2003). Başarılı bir şekilde internetin etkin kullanılarak yürütüldüğü işler; sipariş ve müşteri bilgilerinin örgüt içinde tüm kanallar arasında sorunsuz bir şekilde akmasını ve paylaşılmasını gerektirmektedir. Böylece müşteriler ve stoklarla ilgili veriler tutarlılık sağlamak için veri tabanları arasında senkronize edilmiş olur. Bu, bir örgütün çevreye hızlı bir şekilde adapte olma ve tepki verme yeteneğini artırmaktadır (Oh, Teo, 2006). Görüldüğü üzere IT yeteneği, örgüt içindeki iş süreçlerini ayarlayarak pazar ve müşteri değişikliklerine hızlı ve verimli bir şekilde yanıt vermelerini sağlamaktadır (Mao, Liu, Zhang, 2015). Bu nedenle, daha yüksek düzeyde IT yeteneğine sahip firmaların daha yüksek düzeyde örgütsel dayanıklılık elde etmeleri beklenmektedir.

H1a: Örgütün enformasyon işleme kapasitesi (IT yeteneği) ile örgütsel dayanıklılık kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

5.1.2. Örgütsel Adaptasyon Yeteneği ve Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi

Adaptasyon kapasitesi, örgütün beklenmeyen gelişmeler karşısında stratejisini, operasyonlarını, yönetim sistemlerini, yönetim yapısını ve karar destek yeteneklerini değiştirme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Yıkıcı bir durum karşısında dayanıklılıklarına odaklanan örgütler genellikle adaptif nitelikleri ve proaktif yanıtları benimserler (McManus ve diğ., 2008). Özellikle, belirsizlik içeren koşulların doğası, örgütlerin yetki hiyerarşisine ve merkezileştirilmesine güvenmek yerine merkezi olmayan karar alma yapılarını benimsemelerini gerektirebilir. Krizler sırasında, resmi rol tanımları genellikle yeterli olmamakta; yeni prosedürlerin icat edilmesi ve yeni işbirliği yollarının geliştirilmesi gerekebilmektedir. Bu tür adaptif tepkiler, biçimsel yapıyı hızlı bir şekilde dönüştürme ve problem çözme için merkezi olmayan, ekip tabanlı veya ağ yaklaşımlarını kullanma yeteneğini gerektirebilmektedir. Örgütsel dayanıklılık ile ilgili yapılmış birçok vaka çalışması da oldukça bürokratik, komuta ve kontrol tarzı yapıların çalışanların yaratıcılığını ve adaptif davranışlarını engellediğini göstermektedir. (Van der Vegt ve diğ., 2015). Daha yaratıcı ve esnek bir karar alma yapısına sahip örgütler ise krizlere daha etkin bir şekilde karşılık verebilmektedir. Bunun nedeni, organizasyonun alt seviyelerine kadar çalışanların katılım ve yetkilendirilme derecesi giderek daha önemli hale gelmekte ve bu da örgütsel performansı arttırmaktadır (McManus ve diğ., 2008).

Örgütsel adaptasyon yeteneğinin öncüllerinden olan çok kanallılık, işlevsel fazlalık ve görece bağımsız eşleşme gibi nitelikler özellikle çevresel belirsizlik durumunda örgütlere fayda sağlamaktadır. Örneğin örgütsel adaptasyon yeteneğinin yapısal özelliklerinden biri olan görece bağımsız eşleşme, örgütteki kontrolün adem-i merkeziyetçi olduğunu, normların ve kuralların örgüt içinde ince bir şekilde değerlendirilip dağıtıldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca örgüt üyelerinin günlük görevleri kendi takdir yetkilerine göre yerine getirmelerine izin vermektedir (Akgün, Keskin, Byrne, 2012). Sonuç itibariyle dayanıklı örgütler karar vermeyi geniş ölçüde paylaşmaktadır. Her örgüt üyesi, örgütsel çıkarlara ulaşma konusunda hem takdir yetkisine hem de sorumluluğa sahiptir. Genel olarak, bu ortak

sorumluluk karşılıklı bağımlılık ile birleştiğinde, bilişsel ve davranışsal dayanıklılığı kolaylaştıran bir ortam oluşturmaktadır (Lengnick-Hall, Beck, 2009). Dolayısıyla, firmaların adaptasyon yeteneklerinin yüksekliği ile söz konusu alanlardaki başarılarının paralelliğine vurgu yapan çalışmalar adaptasyon yeteneğinin dayanıklılıkla ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

Örgütsel dayanıklılığı etkileyen en önemli faktörler ise örgütün sahip olduğu enformasyonun sınırlarını bilme ve yeni durumlara yaratıcı bir şekilde uygulama kapasitesi ile enformasyon arama becerisi, olumlu adaptif davranış ve belirsizlik toleransının geliştirilmesidir (Weick, 1993). Dayanıklı örgütler, çalışanları arasında olumlu davranışları teşvik eder ve karşılaştıkları zorlukları ilerleme fırsatları olarak değerlendirirler. Birçok örgütün, bu öngörülemeyen ve beklenmedik çalışma ortamlarındaki değişikliklere uyum sağlamalarına yardımcı olan diğer önemli bir faktörün de örgüt kültürleri olduğu ifade edilmektedir. Bu örgütlere örnek olarak Nokia, Toyota, Dell, UPS ve Coca-Cola verilebilir. Bu tür etkili organizasyon kültürlerine sahip örgütlerde, hem liderlerin hem de genel personelin krizleri olumlu ve fırsatçı bir perspektiften görebilme yeteneği, adaptif örgütlerde önemlidir. Bir organizasyonda liderliğin kalitesi ve daha düşük seviyelere kadar personel güçlendirmenin derecesi, giderek artan bir biçimde, adaptif bir örgüt kültürünün kritik bir yönü olarak görülmektedir (McManus ve diğ., 2008). Walker ve arkadaşları (2002), adaptasyon kapasitesini yeni çözümler üretebilme esnekliğine izin veren ve öğrenmeye teşvik eden dayanıklılığın bir görünümü olarak tanımlamışlardır (Accra, Amah, 2014). McManus ve arkadaşları (2008) da çalışmalarında, adaptasyon kapasitesini örgüte dayanıklılık sağlayan bir ön koşul olarak değerlendirmişlerdir (McManus ve diğ., 2008). Bu nedenle, daha yüksek düzeyde adaptasyon kapasitesine sahip firmaların daha yüksek düzeyde örgütsel dayanıklılık elde etmeleri beklenmektedir.

H1b: Örgütün adaptasyon kapasitesi ile örgütsel dayanıklılık kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

5.1.3. Kolektif Duygusal Zekâ ve Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi

Bir sistemin dayanıklılığını anlamak için, öncelikle o sistemin önemli bölümlerinin yeteneklerini ve kapasitelerini tanımlamak gerekmektedir. Özellikle de yıkıcı bir

olaydan önce ve sonra bu yetenek ve kapasitenin farklı analiz seviyelerindeki temel performans sonuçlarını tahmin etmek için birbirleriyle ve çevreleriyle nasıl etkileşime girdiklerini incelemek önemlidir. Karmaşık bir sistem olan örgütün en önemli kısmı en temel düzeyde çalışanlarıdır. Çünkü çalışanların özelliklerinde örgütsel dayanıklılık için kritik bir kapasite kaynağı bulunmaktadır. Bireylerin beceri ve yetenekleri, bilişleri, duygulanımları (bireyin olaylara duygusal bir tepki ile katılabilme yetisi), davranışları ve özdenetim süreçleri dahil olmak üzere birçok çalışan özelliği bu konuda önem arz etmektedir. Özellikle de duygusal zekâya ilişkin beceriler olan kişisel farkındalık, kişisel denetim, motivasyon, empati ve sosyal beceriler çalışanlar arasında daha iyi bir iş birliği sağlamaktadır. Bu nedenle daha geniş bir kaynak genişliğine sahip sistemler, potansiyel olarak, olası krizlere dayanabilmekte ve bunlara etkili bir şekilde yanıt verebilecek daha fazla araca erişim imkânı sunmaktadır (Van der Vegt ve diğ., 2015; Swart, Siguaw, 2020).

Literatürde duyguların, örgüt içindeki sosyal etkileşimlerin merkezinde yer aldığı ve böylece örgüt üyelerinin birlikte çalışma şeklini etkilediğine değinilmektedir (Arfara, Samanta, 2016). Bireyin hem kendi hem de başkalarının duygularını tanıma, anlama ve yönetme yeteneğini ifade eden duygusal zekâ (Swart, Siguaw, 2020) ise örgüt içindeki duyguların arzu edilen düzeyde olmasını ve etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Böylece yüksek duygusal zekâya sahip insanlar olumsuz davranışları etkili bir şekilde yönetebilir ve bu bilgiyi karar alma süreçlerinde destekleyici, olumlu bir ortam oluşturmak için kullanabilirler. Bu nedenle duygusal olarak zeki gruplar, daha iyi ekip çalışması nedeniyle daha iyi performans gösterirler (Arfara, Samanta, 2016). Bu bağlamda duygusal zekânın örgütsel düzeyde karşılığı olan kolektif duygusal zekâ, örgüt üyelerinin bir arada çalışma yeteneklerini geliştirmelerine izin veren bir dizi norm geliştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Curseu ve diğ., 2015).

Dayanıklılık kavramı da takımlarda veya gruplara benzer şekilde örgütlerde de sosyal bir faktör olduğu kadar bireysel bir özellik olarak da düşünülebilir. Sosyal kimlik teorisine göre, bireyler ekipleriyle özdeşleşerek tutum ve davranışlarında homojenliğe yol açan değerleri ve normları içselleştirirler (Stewart, 2010). Böylece çalışanlar ve bu çalışanların içine yerleştirildiği sosyal ağ arasındaki ilişkiler, adaptif yanıtlar için bu yeteneklerin ve kaynakların kullanılabilirliğini ve erişilebilirliğini güçlü bir şekilde belirlemektedir. Yeni deneyimlerin öğrenildiği,

yeni fırsat ve öngörülerin ortaya çıktığı, çalışanlar arasındaki ilişkiler, örgüt üyelerinin kolektif kaynakları kullanmalarını, enformasyonu işlemelerini, ortaya çıkan sorunları anlamalarını ve etkili aksiyonlar için fırsatları görmelerini sağlamaktadır (Van der Vegt ve diğ., 2015). Bu nedenle, kolektif duygusal zekâ, bireysel yetkinliklerin kişilerarası etkileşim yoluyla entegrasyonundan ortaya çıkan örgüt düzeyinde bir yeterliliği ifade etmektedir (Curseu ve diğ., 2015).

Bireyler örgüt içinde empati yoluyla olumlu duygusal deneyimleri kolayca paylaşabilmekte ve böylece kolektif olumlu duygusal duruma erişmektedirler. Kolektif olumlu duygular, örgütlerin hem düşünme biçimini hem de eylemlerinin kalitesini arttırmaya ve stresli durumları yeniden yorumlamalarına izin vermektedir. Bu sonuç, örgüt üyelerinin duyguları kolektif olarak paylaştıklarında, motive olduklarını ve zorluklara karşı daha fazla dayanıklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur (Meneghel, Salanova, Martinez, 2016). Örgütün kolektif duygusal zekâsı örgütsel dayanıklılık sürecinde faydalı olan özel yeterlilik ve yeteneklerin koordine edilip yönetilmesine imkân vererek dayanıklılığı geliştirebilir.

İnsanlar olumlu duygular yaşadıklarında, daha geniş düşünce ve eylem biçimi geliştirmektedir. Böylece birtakım zorluklarla başa çıkabilmekte ve onları yönetmelerini sağlayan dayanıklılık gibi kaynaklar oluşturabilmektedirler. Bu bakımdan literatür olumlu duyguların (coşku, iyimserlik, memnuniyet, rahatlık gibi) dayanıklılığı pozitif yönde etkilediğini ve dayanıklılığın performans ile de pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Meneghel, Salanova, Martinez, 2016).

Aslında örgütlerde dayanıklılık, birey ve çevresi arasında, olumsuz olaylara karşı olumlu adaptasyonu teşvik eden ve refah düzeyini artıran dinamik interaktif bir süreci ifade etmektedir. Örgütlerdeki bu dayanıklılık durumu, çalışanların işyerinde karşılaştıkları duygusal sıkıntıya olumlu yönde uyum sağlamalarına yardımcı olan koruyucu bir süreç olarak da görülebilir (Delgado ve diğ., 2020). Bütün bunlar, örgütün kolektif duygusal zekâsı ile dayanıklılık arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

H1c: Örgütün kolektif duygusal zekâsı ile örgütsel dayanıklılık kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

5.2. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi ve Firma Performansı

Hem bireyler hem de örgütler, kendi yaşam döngüleri sırasında stresli durumlarla, aksiliklerle veya başarısızlıklarla karşılaşabilirler. Aksaklıklardan veya başarısızlıklardan öğrenmek, olumlu tutum, duygu ve örgütsel refaha yol açabilecek bir yetenek geliştirmeyi gerektirir. Psikoloji perspektifinden, dayanıklılık, zorluklardan "geri dönme" yeteneğini ifade eder. Organizasyon ve yönetim çalışmalarında ise dayanıklılık, muazzam stres ve değişim koşulları altında sağlam olma becerisi ve kapasitesidir. Dayanıklılık, aksaklıklardan geri adım atma ile birlikte zorlu talepler ve zor koşullar karşısında etkili kalma ve süreçte daha da güçlenme olarak tanımlanır (Cooper, Liu, Tarba, 2014).

Araştırmalar, olumlu duyguları yüksek ve olumsuz duyguları yönetme becerisine sahip dayanıklı bireylerin daha donanımlı olduğunu ve stresli durumların üstesinden gelebildiklerini göstermektedir (Tugade, Fredrickson, 2004). Kısaca dayanıklılık yaklaşımı, değişim ve belirsizlik ile karakterize edilen durumlarda esnekliğe, adaptasyona ve gelişmeye duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır (Youssef, Luthans, 2007). Bu bağlamda, dayanıklılık, örgütlerin yanı sıra örgüt üyelerinin ve ekiplerinin olumsuz ve stresli durumlarla başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır. Böylece örgüt üyelerinin zorlukların üstesinden gelmeleri mümkün olmakta ve olumlu örgütsel sonuçlar elde edilebilmektedir (Kaplan, LaPort, Waller, 2012). Vargo ve Sevilla (2010) yaptıkları çalışmada dayanıklılık ve nakit akışı, yatırım getirisi ve kârlılık arasında bir ilişki tespit etmişlerdir. Daha dayanıklı örgütlerin daha iyi nakit akışına, yatırım getirisine ve kârlılığa sahip olduklarını, bu nedenle ekonomik açıdan daha iyi performans gösterdiklerini ve sonuç olarak daha rekabetçi olduklarını iddia etmişlerdir (Carvalho, Azevedo, Cruz-Machado, 2012). Bu nedenle örgütlerin çalkantılı ortamlarda da etkili performans gösterebilmeleri için çeviklik ve dayanıklılık geliştirmeleri oldukça önemlidir (McCann, Selsky, Lee, 2009).

Bir örgütün krizlerin ortasında bile yoluna devam edebilmesi ve hatta cirosunu artırabilmesi örgütsel dayanıklılık olarak ifade edilmektedir. Bir anlamda örgütsel dayanıklılık, olağan iş ve kriz durumlarında bile örgütsel performansa katkıda bulunan, sürekli itici bir güç olarak da görülmektedir (Umoh, Amah, 2013). Literatürde örgütsel bağlamda çalışanların dayanıklılığına ve bunun örgütsel

performansa katkısına dair artan bir ilgi vardır. Cooke ve arkadaşları (2019) araştırmalarında, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin, dayanıklılığı ve çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilemek için bir iş kaynağı olarak kullanılabileceğini önermektedir. Örgütsel dayanıklılık, hem bireylere hem de örgüte fayda sağlamak için yüksek performanslı çalışma sistemlerinin etkili kullanımı yoluyla geliştirilebilecek bir dizi beceri ve nitelik olarak ifade edilmektedir (Cooke ve diğ., 2019). Prayag ve arkadaşlarının (2018) turizm firmalarıyla yaptıkları çalışmada da finansal performansın önemli bir göstergesi olarak örgütsel dayanıklılığa işaret edilmektedir. Yani örgütsel dayanıklılık ile finansal performans arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Nilakant ve arkadaşları (2014) da finansal performansı iyileştirmek için dayanıklılığın önemine dair ampirik kanıtlar ortaya koymuşlardır. Örgütlerin beklenmedik değişiklikler karşısında finansal performansı koruyabilmeleri; güçlü bir liderliğin, bilgiyi farklı şekillerde kullanabilme ve çalışanların birden fazla rolü yerine getirebilme becerilerinin bir göstergesidir (Prayag ve diğ., 2018). Dolayısıyla örgütün performansı örgüt başarısında temel bir kriter olarak ele alınmaktadır. Örgütsel performansın bu çalışmada örgütsel zekâ bileşenlerinin etkide bulunduğu temel değişken olarak önerilen örgütsel dayanıklılıkla ilişkilendirilmesi literatüre katkı sağlayıcı bir yaklaşım olacaktır.

Örgütsel zekâdan beslenen örgütsel dayanıklılık, literatürde firma performansının en önemli belirleyicilerinden biri olarak nitelendirilmiştir (Melville, Kraemer, Gurbaxani, 2004; Meneghel, Salanova, Martinez, 2016; Trigueros ve diğ., 2020). Zira örgütün önlenemeyecek derecede hızlı ve / veya yıkıcı değişime bir tepki olarak direnebilmesi, etkili yanıt verebilmesi hatta gerekirse kendini yeniden keşfedebilmesi için örgütün dayanıklı olması gerekmektedir (McCann, Selsky, Lee, 2009). Bu açıdan örgütün varlığını eskisinden daha iyi bir şekilde devam ettirebilmesi için ihtiyaç duyduğu bir yeterlilik olan dayanıklılığın performansı etkilemesi kaçınılmazdır (Oh, Teo, 2006; Lee, Vargo, Seville, 2013). Yüksek düzeydeki örgütsel dayanıklılığın örgütsel performansı artırdığı belirtilmektedir (McCann, Selsky, Lee, 2009; Elliott, Macpherson 2010). Ampirik verilerle desteklenen çeşitli çalışmalar da örgütsel dayanıklılık ve firma performansı arasındaki olumlu ilişkiyi teyit etmektedir (Oh, Teo, 2006; Obioma, 2017). Tüm bu

açıklamalar, örgütün dayanıklılığı ile performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır:

H2: Örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

5.3. Aracılık İlişkileri

Dayanıklılıkla ilgili mevcut araştırmalar, bir örgütün zorluklara rağmen hayatta kalırken ve gelişirken ne kadar dayanıklılık sergilediğini tartışır ve değerlendirmeye çalışır. Ancak hangi bağımsız ve bağımlı değişkenlerin dayanıklılığa ne düzeyde katkı sağladığı her zaman net bir şekilde ortaya konulmamıştır. Bununla birlikte, örgütlerin ve üyelerinin dayanıklılık için nasıl bir kapasite oluşturduğuna dair hem teorik hem de pratik bilgiler sunan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmaların tümü, örgütlerin dayanıklılık için farklı şekillerde nasıl kapasite oluşturduğunun bileşenlerini tartışarak işlevsel hale getirmeye çalışmaktadır. Örneğin Cho ve diğ. (2007), dayanıklılığı, çoklu analiz düzeyinde var olan bir süreç yeteneği olarak görmektedir. Gittell ve diğ. (2006), bir organizasyondaki dayanıklılık kapasitesinin; ilişkisel kaynaklarında ve finansal kaynaklarında yattığını öne sürmektedir. Richtnér ve Södergren (2008) dayanıklılık kapasitesi oluşturmak için dört tür kaynağı tartışmaktadır. Bunlar; yapısal, bilişsel, ilişkisel ve duygusal kaynaklardır. Bu, dayanıklılık kapasitesinin bilişsel öğe, davranışsal öğe ve bağlamsal öğe olan üç öğe aracılığıyla elde edildiğini savunan Lengnick-Hall ve Beck'in (2005) tartışmalarına benzemektedir (Richtnér, Löfsten, 2014).

Tüm bu çalışmalar (Lengnick-Hall, Beck, 2005; Gittell ve diğ., 2006; Cho ve diğ., 2007; Richtnér, Södergren, 2008; Lengnick-Hall ve diğ., 2011) birbirinden farklı olmalarına rağmen, bazı ortak özellikleri paylaşırlar. Birincisi, bunların tümü, örgütün bir dayanıklılık kapasitesi geliştirmek için kullanabileceği unsurlar veya kaynaklarla ilgilenir. İkincisi, hepsi dayanıklılığın farklı kaynaklardan / unsurlardan oluşan çok boyutlu bir yapı olduğunu kabul eder (Richtnér, Löfsten, 2014). Dayanıklılık oluşturan örgütsel yetenekler ve bunların geliştirilmesi için gerekli koşullar hakkında özellikle daha fazla bilgiye ihtiyaç bulunmaktadır. Dayanıklılığın ne anlama geldiği ve hangi unsurları içerdiği konusunda fikir birliği olmamakla birlikte çoğu çalışma, dayanıklılık için önemli görünen örgütsel özelliklere,

kaynaklara veya süreçlere işaret etmektedir. Bu, örgütler kriz sırasında iyi performans gösterdiğinde dayanıklılığın basitçe bir sonuç olarak ele alındığını göstermektedir (Duchek, 2020).

Süreç-sonuç dayanıklılığı teorisine göre, örgütteki çalışanların dayanıklılığı sürekli destek, değişime hazır olma ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. Özellikle çalkantılı bir piyasa ortamında değişime çok az çaba, kaynak ve hazır olma durumu varsa örgütsel dayanıklılık bundan olumsuz etkilenmektedir (Senbeto, Hon, 2020). Dayanıklılık, bir örgütün sahip olduğu bilgi ve kaynakları esnek bir şekilde yeniden düzenleme becerisini ifade ettiği için çevredeki beklenmedik ve yıkıcı olayların üstesinden gelinebilmektedir (Sutcliffe, Vogus, 2003). Bu durum dayanıklılığın adaptasyon yönüne işaret etmektedir (Duchek, 2020). Aslında örgütsel dayanıklılık teorisi, bir örgütün adaptasyon yeteneği ve kapasitesinin üzerine inşa edilmiştir. Bu noktada örgütlerin karmaşıklıkla başa çıkma, pazar sinyallerinden anlam yakalama yeteneği olarak ifade edilen örgütsel zekânın, çevresel taleplere uyumu mümkün kıldığı (Glynn, 1996) ve örgütün dayanıklılığına güç katan önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Örgütsel zekâ, bir örgütün ilgili görevleri yerine getirmesine ve örgütün performansını ve verimliliğini artıran önemli ve rasyonel kararlar almasına yardımcı olmaktadır (Kahkha, Pourghaz, Marziyeh, 2015). Bu nedenle bu çalışmada da örgütsel dayanıklılık kapasitesinin firma performansı üzerindeki kilit etkisinden yararlanılarak, örgütsel zekânın firma performansını güçlendirebileceği varsayılmaktadır. Bu varsayım, örgütsel zekâ ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılık kapasitesinin aracı rolünü incelemeyi önermektedir. Bu nedenle, aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

Hipotez 3: Örgütsel zekâ ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
Hipotez 4: Örgütsel dayanıklılık kapasitesi, örgütsel zekâ ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

5.4. Çevresel Türbülansın Moderatör Etkileri

Endüstriyel ortam, örgüt için hem tehdit hem de fırsatlar sunmaktadır. Esnek olma ve değişen durumlara uyum sağlama yeteneği bir örgütün dayanıklı olmasına yardımcı olmaktadır. Sektörde istikrarlı ve sektöre uyumlu bir örgüt-çevre ilişkisi;

örgütsel istikrar, iyileştirilmiş verimlilik ve hayatta kalmanın "olmazsa olmaz" şartı olarak görülmektedir (Zeb-Obipi, Obiekwe, Ateke, 2019). Hızlı değişen ve türbülanslı ortamlarda örgüt, müşterilerine etkin bir şekilde hizmet vermek için gereken tüm bilgi ve kaynakları, pazarda rekabet avantajı oluşturmak için kullanmak zorundadır. Bu noktada algılanan çevresel belirsizlik, ihtiyaç duyulan bilginin eksikliği nedeniyle, yöneticilerin karar vermelerini güçleştiren çevredeki değişiklikler (teknoloji ve pazar) hakkında tahminde bulunamamaları anlamına gelmektedir. Çevresel belirsizlik arttıkça, çözümler geliştirmek ve rekabet edebilmek için daha çeşitli beceriler ve bilgiler gerektiğinden, çeşitli kaynak ve yeteneklere (iş zekâsı, ilişkisel ağlar, uzmanlık türleri) ihtiyaç duyulmaktadır. Sonuç olarak, bu süreci yönetebilen örgütler kaynak ve yeteneklerini algılanan çevresel belirsizlikle başa çıkabilmek için kullanabilirler (Matanda, Freeman, 2009; Yang, Meyer, 2015).

Çevresel türbülans müşteri taleplerini ve eğilimlerini hızla değiştirebilir ve teknolojik bilgi birikimi yeni bir örgütlenme yöntemi gerektirebilir. Çünkü örgütün önceki örgütsel varsayımları, değerleri, rutinleri ve uygulamaları artık değişen çevrenin gerçeği ile uyumlu olmamaktadır. Bu durumda, dayanıklılık kapasitesi büyüme ve gelişme için proaktif bir fırsat sağlamakta ve değişim ihtiyacı etrafındaki tüm çalışanların da uyumunu gerektirmektedir (Elliott, Macpherson 2010). Uyum seviyesi ne kadar yüksek olursa, firma tarafından ele alınabilecek çevresel karmaşıklık da o kadar yüksek olmaktadır. Bir firma, bilgi repertuvarının (dağarcığının) sürekli olarak genişletilmesi ve bu repertuvardan yararlanma becerisinin buna uygun olarak iyileştirilmesi durumunda daha yüksek çevresel karmaşıklığı kaldırabilmektedir (Chakravarthy, 1982). Örneğin teknolojinin hızla geliştiği, müşteri ihtiyaçlarının sürekli değiştiği veya rekabetçi ortamlarda belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, firmanın çevresel değişime uyum sağlayabilmesi gerekmektedir. Çevresel belirsizlik, bir şirketin hayatta kalabilmek için öngörülemeyen değişime daha hızlı cevap verebilmesini ifade etmektedir (Desarbo ve diğ., 2005). Çevre belirsizliği, örgüt üyelerinin örgütsel çevre ile ilgili bir şeyi doğru tahmin edememe konusundaki ortak yetersizliği olarak kavramsallaştırılabilir (Judge, Douglas, 2009). Çünkü karar vericiler, mevcut bilgiler ile ihtiyaç duyulan bilgiler arasında bir fark algıladıklarında çevresel belirsizliği hissederler. Yüksek teknoloji ve pazar belirsizliği, örgütleri çevresel

değişimlere karşı daha esnek ve adaptif olmaya zorlamaktadır. Yüksek pazar belirsizliği ile mücadelede, örgütlerin daha iyi rekabetçi hizmetler ve ürünler üretebilmek için müşterilerin taleplerini proaktif olarak tanımlamaları ve anlamaları gerekmektedir (Darvishmotevali, Altınay, De Vita, 2018).

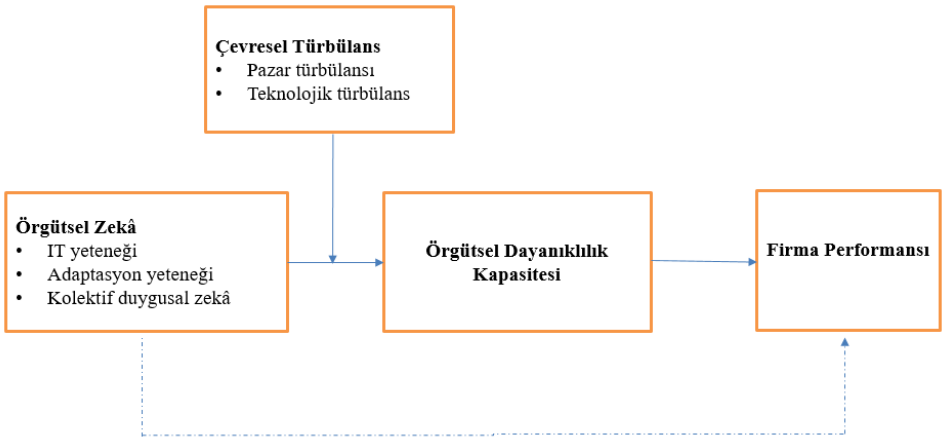
Pratik olarak, bu sonuçlar firmaların türbülanslı koşullarda bile daha çevik ve dayanıklı bir şekilde rekabet edebileceklerini göstermektedir. Türbülans ancak örgütler tarafından çeviklik ve dayanıklılık oluşturularak yönetilebilir. Yüksek performansla desteklenen yüksek seviyelerde uyarlanabilir (adaptif) kapasitenin türbülansı daha iyi, ılımlı hale getirmesi muhtemel görünmektedir. Çünkü daha yetenekli örgütler türbülansı daha iyi yönetirler. Literatüre bakıldığında çevresel türbülans ve performans arasındaki ilişkiler, türbülansın artmasının yeni koşulları karşılamak için yeterli adaptasyon (uyum) kapasitesi oluşturmayan örgütler için ne kadar zayıflatıcı olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin yüksek adaptif kapasite, daha az kapasiteye sahip rakipleri yerinden oynatabilecek iddialı piyasa hareketleri için fırsatlar sağlamaktadır (McCann, Selsky, Lee, 2009). Virany ve arkadaşlarının (1992) mini bilgisayar firmaları ile yaptıkları çalışmada sürekli yüksek performanslı organizasyonların (belirsizlik/türbülans ve istikrar dönemleri ile karşı karşıya kalan örgütlerin) kurdukları örgütsel bağlantıları koruyarak büyük ölçüde yeni faaliyet kalıpları başlatabildiklerini ortaya koymuştur (Virany, Tushman, Romanelli, 1992).

Bu noktada dayanıklılık kapasitesi insanların bilgi, beceri ve teknik yeteneklerini ve davranışsal uyumlarını genişletmektedir. Bu da onlara son derece çalkantılı çevresel koşullar altında farklı alternatifleri görebilme yeteneği sunmaktadır. Literatür bize, çevresel türbülansın pazar ve teknoloji ile ilgili yeterli bilgi eksikliğinin belirsizliğe yol açtığını göstermektedir. Ancak böylesi belirsiz ortamlara da daha fazla yetkinliğe sahip örgütlerin, daha yüksek potansiyele sahip dayanıklılık geliştirerek mücadele edebilecekleri ifade edilmektedir (Akgün, Keskin, 2014). Yan ve Yan (2017) çalışmalarında, bir işletmenin kolektif girişimcilik kabiliyeti ile rekabetçi performansı arasındaki ilişkide, dış çevre dinamizminin ılımlaştırıcı bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler (Yan, Yan, 2017). Lengnick-Hall ve Beck (2005) de çalışmasında, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin, yüksek belirsizlik ortamlarında örgütsel etkililik için kritik bir faktör olduğunu belirtmektedir (Lengnick-Hall, Beck, 2005). Ayrıca Akgün ve Keskin (2014)'in yaptıkları çalışmada da,

dayanıklılık kapasitesi ve ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkide çevresel türbülansın önemli bir rol üstlendiği tespit edilmiştir. Ürünler üzerinde ve endüstride kullanılan teknoloji hızla değiştiğinde pazar türbülansının dayanıklılık kapasitesi ve ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkiye ılımlı bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir (Akgün, Keskin, 2014). Diğer taraftan Oh ve Teo (2006) çalışmasında, örgütlerin çevresel değişiklikleri algılayıp, örgütsel düzenlemeleri, ürünleri ve hizmetlerindeki yeniliklere hızla yanıt verdiklerinde dayanıklılığa ulaştıklarını ortaya koymuştur. Bu, öngörülemeyen tehditlere ve çevrede beklenmeyen değişikliklere tepki vermek için mevcut eylemlerin repertuvarının genişlemesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, bulgular, çalkantılı ortamlarda, daha yüksek örgütsel dayanıklılığa sahip örgütlerin daha üstün performans elde ettiklerini göstermektedir. IT'ye yoğun yatırım yapan ve dayanıklılık kapasitelerini artırmak için proaktif davranış gösteren örgütler, fırsatlar ortaya çıktığında veya kriz olduğunda bunu yapmanın stratejik seçeneklerden yararlanmak olduğuna inanmaktadırlar (Oh, Teo, 2006). Dayanıklılık teorisine dayanarak, daha çok örgütsel kaynak, yetenek ve uygulamalar ile çevresel türbülansın örgütlerin dayanıklılığını olumlu etkileyebileceği varsayılmaktadır. Bu açıklamalar ışığında örgütsel zekânın örgütün dayanıklılık kapasitesi üzerindeki etkisinin, artan çevresel türbülans seviyesiyle daha yüksek olabileceği öngörülmektedir.

H5: Çevre (Pazar ve teknoloji) ile ilgili türbülans ne kadar büyük olursa, örgütsel zekâ ve dayanıklılık kapasitesi arasındaki pozitif ilişki o kadar büyük olur.

Literatürde -bu çalışmada örgütsel zekâ bileşenleri olarak önerilen- IT yeteneği, örgütsel adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâ değişkenlerinin örgütsel dayanıklılık ile ilişkisine yer verilmiştir. Ayrıca örgütsel dayanıklılık ile firma performansı arasındaki ilişki ile çevresel türbülansın örgütsel zekâ ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişki üzerindeki moderatör etkilerine dikkat çekilmektedir. Araştırma hipotezleri literatürde açık ya da örtülü biçimde dile getirilen bu ilişki ve etkilere dayalı olarak geliştirilmiştir. Bu araştırmanın modelini temsil eden aşağıdaki şekil, söz konusu hipotezlerle dile getirilen iddiaları özetlemektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada, kaynak tabanlı yaklaşıma, bilgi temelli teoriye ve örgütsel öğrenme teorisine dayanarak, örgütsel zekâ ve örgütsel dayanıklılık kapasitesinin firma performansı üzerindeki etkileri ve çevresel türbülansın örgütsel zekâ ile örgütsel dayanıklılık kapasitesi arasındaki ilişki üzerindeki moderatör etkisini göz önünde bulundurarak, ampirik ve kavramsal bir çerçeve sunulması amaçlanmıştır. İlgili alan yazın incelendiğinde, örgütsel zekâ ile örgütsel dayanıklılık kapasitesi arasındaki ilişkinin yeter düzeyde analiz edilmediği görülmektedir. Hâlbuki günümüz iş dünyasının aşırı bir rekabet ve belirsizlik içerisinde olması ve buna ilaveten ekonomik, politik, teknolojik, sosyal ve kültürel olayların da meydana getirdiği değişiklikleri tüm yönleriyle ele almanın güçlüğü örgütler açısından "dayanıklılığın" önemini gözler önüne sermektedir. Örgütlerin giderek daha dinamik ve değişen bir çevreyle karşı karşıya kalmaları, kendilerini bu çevresel faktörlere adapte etmeye zorlamaları ve bu çevresel değişikliklerin hızına ayak uydurmak ve tehditlere karşı koyabilmeleri gerekmektedir. Bu bakımdan örgütlerin çevresel değişikliklere karşı gerekli hazırlıklara sahip olmalarına yardımcı olan önemli faktörlerden biri olarak örgütsel zekâ düşünülmektedir. Bu anlamda bu çalışma, örgütsel düzeyde zekâ ve dayanıklılık kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisini inceleyerek hem alan yazına hem de pratiğe önemli katkılar sağlayabilir.

Alan yazında, örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara da yeter düzeyde ulaşılamaması, örgütlerin örgütsel dayanıklılık kapasitesi geliştirme konusundaki çabalarından nasıl faydalanabilecekleri sorusunu akla getirmektedir. Literatürdeki çalışmalar, organizasyonlarda dayanıklılık kapasitesinin, yeni fırsatları belirlemek ve zorlukların üstesinden gelmek için kullanılabilecek çeşitli kaynaklardan bilgi ve öngörü toplamak için bir temel sağladığını ifade etmektedir. Örgütsel dayanıklılıkla ilgili mevcut araştırmalar, bir örgütün zorluklara rağmen hayatta kalırken ve gelişirken ne kadar direnç sergilediğini tartışır ve değerlendirmeye çalışır. Ancak hangi bağımsız ve bağımlı değişkenlerin nasıl ve ne düzeyde dayanıklılığa katkı sunduğu her zaman çok açık ve net değildir. Organizasyonlarda dayanıklılık oluşturmak için kullanılan tüm kaynakların / unsurların eşit önemde olup

olmadığını veya birinin diğerlerinden daha önemli olup olmadığını anlamak için bu çalışmada örgütsel dayanıklılığın öncülü olarak örgütsel zekâ önerilmektedir. Buradan hareketle, bu çalışmada örgütsel öğrenme ve bilgi temelli teoriye dayanarak, firma performansının arttırılmasında örgütsel zekânın ve örgütsel dayanıklılık kapasitesinin etkisinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma, örgütsel zekâ ve örgütsel dayanıklılık kapasitesinin firma performansını öngörmede nasıl kullanılabileceğini açıklayarak, örgütsel zekâ ve dayanıklılıkla ilgili alan yazını geliştirmektedir. Aynı zamanda, kaynak ve bilgi temelli teoriyle örgütsel öğrenme teorisini bütünleştirerek teorik katkıda bulunmaktadır. Bu perspektiflerin sentezi, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin ve öncüllerinin firma performansını nasıl arttırdığına dair anlayışımız hakkında yeni fikirler vermektedir. Ayrıca çalışmada çevresel türbülansın, örgütsel zekâ ile örgütsel dayanıklılık kapasitesi arasındaki moderatör etkisi üzerinde de durulmaktadır. Böylece çevreye dair algılamaların örgütün bilgi tabanını nasıl etkilediği ve örgütün bununla nasıl başa çıkması gerektiği ile ilgili tartışmalar yapılmaktadır.

6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma sorularının onaylanmasının ardından anketler bireysel olarak koordine edilen anket yöntemi ile dağıtılmış ve toplanmıştır. Anketin uygulanacağı firmalar İstanbul Sanayi Odası firma kataloğundan tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak İstanbul'un seçilmesinin nedeni Türkiye'nin imalat ve hizmet sektörlerinin merkezi olmasıdır. Ayrıca finans, emlak, toptan ve perakende satışlar, imalat ve ulaştırma alanlarında faaliyet gösteren yabancı yatırımcılar için de önemli bir konumda olmasıdır. Daha sonra, katalogda yer alan firmalar arasından araştırmaya uygun olduğu düşünülen 500 firmalık bir liste belirlenmiştir. İstanbul Sanayi Odası fima kataloğunda yer alan firmaların iletişim bilgileri alınmış ve bu firmalarla irtibat kurulmuştur. Bu firmalara çalışmanın amacı ile ilgili gerekli bilgiler verilerek, çalışmaya katılmaları için davet gönderilmiştir. Anketi yanıtlamayı kabul eden firmalardan e-mail adresleri alınmış ve anket formları bu adreslere gönderilmiştir. Veri toplama işlemi, 1 Kasım 2020 ile 30 Nisan 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Firmalardan gelen geri dönüşler neticesinde toplamda 318 adet anketin analize dahil edilebilir nitelikte olduğu tespit edilmiştir.

6.3. Araştırmanın Yöntemi

6.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada önerilen hipotezleri test edebilmek amacıyla SSCI endeksli dergilerde yayınlanan araştırma ölçeklerinden faydalanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin yabancı kaynaklı olması nedeniyle İngilizce olan ifadelerin Türkçe'ye çevirisi ilgili alan yazına hâkim ve ana dili seviyesinde İngilizce bilen akademisyenler tarafından gerçekleştirilmiştir. İfadelerin anlaşılmasında zorlukların yaşanmaması için bazı ifadeler Türkiye bağlamına uygun olacak biçimde uyarlanmış ve ankete son şekli verilmiştir. Hazırlanan anket formu iki bölümden ve 79 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırma değişkenlerine ilişkin sorulara, ikinci bölümde de katılımcıların yaşı, cinsiyeti, hangi bölümde çalıştıkları ve iş deneyim süreleri ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Birinci bölümde yer alan ilk ölçek, Kalkan ve Keskin (2007)'in çalışmalarından uyarlanan 15 soruluk 3 bileşenli örgütsel zekâ değişkenine aittir. İlk boyut enformasyon işleme kapasitesi: IT yeteneğidir ve bu bağlamda 6 soru sorulmuştur. İkinci boyut adaptasyon yeteneğidir. Bu değişkeni ölçmek için dört soru sorulmuştur. Son olarak üçüncü boyut kolektif duygusal zekâdır ve bu bağlamda beş soru sorulmuştur. 3 bileşenli örgütsel zekâ ölçeğine ait ifadeler Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4: Örgütsel Zekâ Değişkenine Ait İfadeler

Enformasyon İşleme Kapasitesi: IT Yeteneği
Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz yeni ürün/hizmet geliştirme projelerimiz için yararlı olmaktadır.
Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz firmamızın bölümleri arasındaki iletişimi ve yardımlaşmayı geliştirme açısından yararlı olmaktadır.
Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz teknolojik bilgimizi artırmamıza yardımcı olmaktadır.
Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz pazarla ilgili bilgimizi artırmamıza yardımcı olmaktadır.
Enformasyon teknolojisi sistemimiz işletmemizdeki farklı departmanlar ve hiyerarşik seviyeler arasında gerçekleştirilen iç iletişimimizi geliştirmemiz açısından yararlı olmaktadır.
Enformasyon teknolojisi sistemimiz; tedarikçilerimiz, müşterilerimiz ve tedarik kanalı üyeleri gibi unsurlarla gerçekleştirdiğimiz dış iletişimimizi geliştirmemiz açısından yararlı olmaktadır.
Adaptasyon Yeteneği
Firmamız pazar koşullarının gerekli kıldığı ürün ve hizmet değişikliklerine oldukça hızlı bir biçimde uyum sağlar.
Firmamız pazar koşullarının gerekli kıldığı fiyatlama değişikliklerine oldukça hızlı bir biçimde uyum sağlar.
Firmamız pazar koşullarının gerekli kıldığı satış programı değişikliklerine oldukça hızlı bir biçimde uyum sağlar.
Firmamız pazar koşullarının gerekli kıldığı ürün/hizmet dağıtım planı (sipariş teslimat süreleri) değişikliklerine oldukça hızlı bir biçimde uyum sağlar.

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

Anket formunda yer alan 16 ile 59 arasındaki sorular, örgütsel dayanıklılık kapasitesi değişkenine aittir. Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin ölçümü için Akgün ve Keskin, Lengnick-Hall ve Beck (2005) ve Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall'un (2011) teorik çalışmalarına dayanan ve Akgün ve Keskin (2014) tarafından geliştirilen anket soruları kullanılmıştır. Akgün ve Keskin (2014) çalışmalarında kavramsal olarak tanımlanan örgütsel dayanıklılık kapasitesi değişkenlerini ifade eden her bir özelliği o değişkenin ölçümü içi kullanılmak üzere anket sorusuna dönüştürmüş ve ilgili değişkene ait ifadeler Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi Değişkenine Ait İfadeler

Kavramsal uyum
Firmamızda güçlü bir vizyona, temel değerlere ve kurumsal amaçlara sahibiz ve bunlara da duyarlıyız
Firmamızda amaç ve kimlik duyarlılığı ile birlikte problem çözümüne yönelik yapılandırmayı teşvik eden güçlü öz değerlere sahibiz
Firmamızda yeteneğin, yetkinliğin, temel değerlerin ve net hedeflerin herkes tarafından önemsendiği yaygın bir kanıdır
Firmamızda çalışanları motive etmeyi, fırsatların farkına varmayı ve fiziksel ve psikolojik kaynakları ortaya çıkarmayı sağlayan (manevi) değerlere sahibiz
Yapıcı anlamlandırma
Firmamızda, olaylar, işler veya problemler karşısında anlam çıkartmak, durumları tanımlamak ve hem anlayışı hem de duyguyu vurgulamak için ortak (yaygın) bir dil (örn. kelimeler, simgeler ve hikâyeler) kullanırız
Firmamızda yeni enformasyon araştırmada güven ve uzmanlık ile şüphecilik ve uyanıklılığı (temkinli olmayı) dengeleyen bir tutuma sahibiz
Firmamızda temel varsayımları (iş yapma şekilleri ve genel mantalite gibi) sürekli sorgulamaya istekli ve gerçekleri kavramaya yönelik bir düşünce yapımız vardır
Firmamız standartlaşma ve kontrol ihtiyacı üzerinde durmak yerine yeni beceriler geliştirmek için fırsatları arar ve yaratıcılığı teşvik eder
Firmamızda programlı açıklamalar yerine, duruma özgü yorumlamaya ve kararlara odaklanırız
Firmamızda faaliyette bulunduğumuz çevrenin yorumlanması ve deneyimlerin olumlu algılanmasını güçlendiren bir anlayışa sahibiz
Öğrenilmiş beceriklilik
Firmamızda çalışanlar benzeri görülmemiş zorluklara sıradışı ve sağlam yanıtlar bulmak için disiplinli (belirli bir plan doğrultusunda olan) yaratıcılığa odaklanırlar
Firmamızda çalışanlar anlık gelişme durumlarından (aniden ortaya çıkan problemler ve fırsatlar gibi) yararlanmak için özgünlüğü ve inisiyatifi birleştirirler ve kullanırlar
Sıra dışı çeviklik
Firmamızda standart olandan ziyade farklı bir eylem planı izleme yeteneğine sahibiz
Firmamızda çalışanlar sıradışı eylemler (mevcut yapılanların dışında) yapmak için basit stratejik adımlar yerine (örn. tek tip bir eylem ile meşgul olma eğiliminde olanlar) sıradışı (var

olandan farklı) stratejik adımlar (örn. Endüstrinin standartlarından farklı olanlar) ile ilgilenirler
Firmamızda standarttan oldukça farklı bir eylem planı izlememizi sağlayan ayrıntılı ve çeşitli aksiyon envanterine (adımlarına) sahibiz
Pazardaki değişikliklere zamanında cevap vermek ve beklenmedik şekilde uyum sağlamak için farklı çözümlerimiz vardır
Pratik alışkanlıklar
Firmamızda özellikle beklenmedik bir tehdide ilk yanıtı veren tekrarlı ve zaman içinde içselleştirilmiş eylem planları gibi faydalı ve pratik alışkanlıkların geliştirilmesine yönelik bir ortam bulunmaktadır
Firmamızda varsayımlardan ziyade araştırma alışkanlıklarına yol açan değerler geliştiririz
Firmamızda husumetten (düşmanlıktan) ziyade işbirliği rutinlerine yönelten değerler geliştirilmektedir
Firmamızda, kurallardan ziyade esneklik geleneklerine yönelten değerler ve alışkanlıklar geliştirilmektedir
Firmamızda mevcut sistemi iyi anlayıp doğru yanıtlar oluşturacak şekilde sezgisel davranmamızı sağlayan alışkanlıklarımız vardır
Davranışsal hazırlık
Firmamızda ortaya çıkan durumlardan (fırsat ve/veya tehditler) yararlanabilmemiz için ihtiyaç duyulmadan önce hazırlıklar yapar, sonra harekete geçeriz.
Firmamızda eski (demode) enformasyonu ve işe yaramayan sezgileri bilinçli olarak unutmayı öğreniriz
Firmamızda yeni yetenekler geliştirmemizi kısıtlayan davranışları çabucak bırakırız
Firmamızda diğer firmaların yetenekleri yeterli olmadığından (kısıtlı yeteneklerinden) dolayı kaçırabilecekleri bir fırsatı fark etme yeteneğine sahibiz
Dağıtılmış güç ve sorumluluk
Firmamızda kendi kendini organize etmeye, gücün dağıtılmasına (gücün tek elde olmamasına), birey ve grupların sorumluluk almasına yönelik bir ortam bulunmaktadır
Firmamızda yeni bakış açılarına (anlayışlara) ve enformasyona dayalı davranışları öğrenmek ve değiştirmek üzere tasarlanmış örgütsel yapılar oluştururuz
Firmamızda karar vermeyi ve kararlara katılımı yaygın olarak paylaşır ve uygularız
Firmamızda her bir örgüt üyesi örgütsel beklentilerin karşılanması yönünde sorumluluk duygusuna sahiptir
Psikolojik güvenlik
Firmamızda çalışanlar çalışma ortamlarını kişilerarası riskleri almaya elverişli olarak algılarlar; örneğin, sorular sorup enformasyon aradıklarında bilgisiz/tecrübesiz gibi görülmezler
Firmamızda çalışanlar çalışma ortamlarını kişilerarası riskleri almaya elverişli olarak algılarlar; örneğin, yardım istediklerinde, hatalarını kabul ettiklerinde veya deneme yaptıklarında, bundan dolayı yetersiz görülmezler
Firmamızda çalışanlar çalışma ortamlarını kişilerarası riskleri almaya elverişli olarak algılarlar; örneğin, geri beslemelerde bulunurken olumsuz olarak görülmezler
Firmamızda çalışanlar çalışma ortamlarını kişilerarası riskleri almaya elverişli olarak algılarlar; örneğin, birinin zamanını veya iyi niyetini kullanıyormuş gibi görülmekten korkmadan diğerlerinden yaptıkları işlerle ilgili geri besleme (bildirim) ararlar
Derin sosyal sermaye
Firma içinde saygılı ve seviyeli etkileşimlerimiz (iletişimimiz) vardır
Firmamızda güven, dürüstlük ve özgüvene (özsaygıya) dayalı sürekli yüz yüze diyaloglarımız vardır
Firmamızda bilgilendirme ve şeffaflığa dayalı samimiyet ortamına sahibiz
Firmamızda çalışanlar karşılıklı dayanışmaya önem verdikleri için kaynaklarını paylaşırlar (değiş tokuş ederler)
Firmamızda çalışanların örtük enformasyonu (deneyim ve tecrübe gibi) paylaşma yönünde yetenek ve eğilimleri vardır
Firmamızda bölümler arası (çapraz fonksiyonel) işbirliğimiz vardır
Geniş kaynak ağları

Firmamızda çalışanlar anahtar (kilit, önemli veya stratejik) kaynakları paylaşabilen diğer kişiler ile ilişkilerini sürdürürler
Firmamızda adaptif (uyarlanabilir) girişimleri desteklemek ve gerekli kaynakları güvence altına almak için tedarikçiler ve stratejik ittifaklar (işbirlikleri) ile olan ilişkilerimizi kullanırız
Firmamızda çeşitli çevresel unsurlar ile bağların korunmasını, böylece firma dışı sosyal sermayenin (ilişkiler, bilgi ağları vs.) desteklenmesini sağlarız
Firmamızda kaynak bolluğunu (malzeme, işgücü, bilgi, enformasyon vs.) destekleriz

Ankette yer alan 60 ile 65 arasındaki sorular çevresel türbülans ölçeğine aittir. Çevresel türbülansı ölçmek için Jaworski ve Kohli'nin (1993) çalışmasından Akgün ve Keskin (2011) tarafından uyarlanan ve teknolojik türbülans ve pazar türbülansı alt boyutları kapsamında ele alınan 6 soru kullanılmıştır. Teknolojik türbülansı ölçmek için kullanılan 3 soru yeni ürün teknolojilerindeki değişimi, pazar türbülansını ölçmek için kullanılan 3 soru ise müşteriler ve onların tercihlerindeki değişimi belirlemek için sorulmuştur. Çevresel türbülans ölçeğini oluşturan ifadeler Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6: Çevresel Türbülans Değişkenine Ait İfadeler

Teknoloji Türbülansı
Ürünlerimizde kullanılan teknoloji hızla değişiyor
Sektördeki teknoloji hızla değişiyor
Sektördeki teknolojik atılımlarla çok sayıda yeni ürün fikri mümkün olmuştur
Pazar Türbülansı
Müşterilerin tercihleri zaman içinde değişiyor
Müşteriler her zaman yeni ürünler aramaya meyillidirler
Yeni müşteriler, mevcut müşterilerimizden farklı ürünle ilgili ihtiyaçlara sahip olma eğilimindedir

Anket formunda yer alan 66 ile 79 arasındaki sorular ise firma performans ölçeğine ait ifadelerdir. Firma performansı değişkenini ölçmek için Ellinger ve arkadaşlarından (2002), York ve Mire'dan (2004), Akgün ve Keskin (2011) tarafından uyarlanan 15 soru kullanılmıştır. Ölçeği oluşturan ifadeler aşağıda yer alan Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7: Firma Performansı Değişkenine Ait İfadeler

Firma Performansı
Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir
Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir
Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden daha hızlıdır
Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden daha hızlıdır
Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir

Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir
Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir
Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür
Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir
Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir
Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir
Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir
Ciro kârlılığı (Kâr/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir
Müşteri memnuniyeti rakiplerimizinkinden yüksektir
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir

Yukarıda belirtilen bütün değişkenlere ait ifadeler 5'li likert ölçeği "(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum" kullanılarak ölçülmüştür.

6.4. Veri Analizi ve Bulgular

Veri toplama aşamasından sonra, ölçeklerin güvenilirlik, tek boyutluluk (unidimensionality), ayrışma geçerliliği (discriminant validity), uyum geçerliliği (convergent validity) değerlendirilme aşamasına geçilmektedir. Akgün ve Keskin'in (2014) örgütsel dayanıklılık kapasitesinin keşfedici faktör analizine (EFA-exploratory factor analysis) tabi tuttuğu çalışmasını takiben, bu tezde örgütsel dayanıklılık kapasitesi yeniden EFA'ya tabi tutulmuştur. Açıklayıcı Faktör analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılarak değişkenlerin güvenilirliği ve geçerliliği değerlendirilmiştir (Anderson, Gerbing, 1988; Fornell, Larcker, 1981). Bu bağlamda, önce örgütsel dayanıklılık kapasitesi için açıklayıcı bir faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapıcı anlamlandırma, sıra dışı çeviklik, psikolojik güvenlik ve geniş kaynak ağları olmak üzere dört faktör tespit edilmiştir. Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 3 değişkeni kapsayan örgütsel zekâ ve 4 değişken içeren örgütsel dayanıklılık kapasitesi için ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Düşük faktör yükleri veya çapraz yüklere sahip sorunlu anket maddeleri analizden çıkarıldıktan sonra DFA, modellerin verilere önemli ölçüde uyduğunu belirtmiştir. Örgütsel zekâ için sabit indeksler bulunmuştur. $\chi 2(87) = 195.94$, CFI = .96, RMSEA = .06. Örgütsel dayanıklılık kapasitesi için sabit indeksler tespit edilmiştir. $\chi 2(371) = 1064.66$, CFI = .92, RMSEA = .08. Ayrıca, ilgili yapılar üzerindeki her bir öğe yüklemesinin önemli olduğu ve yakınsak bir geçerliliği gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu aşama sonrasında, araştırma modelini oluşturan tüm değişkenleri (pazar ve teknoloji türbülansı, finansal performans, enformasyon işleme yeteneği (IT yeteneği), adaptasyon yeteneği, kolektif duygusal zekâ, yapıcı anlamlandırma, sıra dışı çeviklik, psikolojik güvenlik ve geniş kaynak ağlarını içeren bir doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. $\chi 2(1385) = 3148.23$, CFI = .89, RMSEA = .06. Ayrıca, kendi yapılarındaki her bir madde yüklemesinin anlamlı olduğu ve yakınsak bir geçerlilik gösterdiği tespit edilmiştir.

6.4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

		Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Cinsiyet	Erkek	181	56.90	56.90
	Kadın	137	43.10	100.00
Yaş	21-30	50	15.70	15.70
	31-40	143	45.00	60.70
	41-50	101	31.80	92.50
	51-60	20	6.30	98.70
	61 yaş ve üzeri	4	1.30	100.00
Eğitim Durumu	Lise	21	6.60	6.60
	MYO	41	12.90	19.50
	Üniversite	190	59.70	79.20
	YL ve/veya Doktora	66	20.80	100.00
Medeni Durum	Bekâr	105	33.00	33.00
	Evli	213	67.00	100.00
Çalışılan Pozisyon	Büro çalışanı	37	11.60	11.60
	İşletmenin sahibi	80	25.20	36.80
	Orta kademe yönetici	113	35.50	72.30
	Üst düzey yönetici	88	27.70	100.00
Çalışılan Bölüm	Diğer	118	37.10	37.10
	İnsan Kaynakları	38	11.90	49.10
	Muhasebe/Finans	37	11.60	60.70
	Satış ve Pazarlama	75	23.60	84.30
	Üretim	50	15.70	100.00
İş Deneyim Süresi	1-5 yıl	44	13.80	13.80
	6-10 yıl	62	19.50	33.30
	11-15 yıl	86	27.00	60.40
	16-20 yıl	33	10.40	70.80
	21-25 yıl	18	5.70	76.40
	26 yıl ve üzeri	75	23.60	100.00
İş Yerinde Toplam	0-50	148	46.50	46.50

Çalışan Sayısı	51-250	89	28.00	74.50
	251-500	21	6.60	81.10
	501-1000	18	5.70	86.80
	1001 ve üzeri	42	13.20	100.00
	Toplam	318	100.00	

Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde, araştırmaya katılanların %43,10'unun kadın, %56,90'ının erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %60,7' si 40 yaş altındadır. Bununla birlikte katılımcıların %33'ü bekâr, %67'si evli olduklarını ifade etmiştir. Katılımcıların %63,2' si çeşitli kademelerde yönetici olduklarını belirtmiş olup %15,70'i Üretim, %23,60'ı Satış ve Pazarlama, %11,60'ı Muhasebe/Finansman, %11,90'ı İnsan Kaynakları ve %37,10'u da diğer birimlerde görev yaptıklarını ifade etmişlerdir. Sektörün genel olarak kalifiye eleman istihdam eden bir yapısı olduğundan katılımcıların %80,5'i en az lisans eğitimine sahiptirler. Ayrıca katılımcıların %56,7'si en az 10 yıllık iş deneyimine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

6.4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra değişkenlerin güvenirlik ve geçerlilik değerleri test edilmelidir. Bu bağlamda değişkenlerle ilgili ilk değerlendirilmesi gereken husus Cronbach's Alpha'dır. Cronbach's Alpha, iç tutarlılık güvenilirliğini ölçmek için kullanılmaktadır.

Tablo 9: Güvenilirlik ve Geçerlilik Katsayıları

Değişkenler	Cronbach's Alpha	Soru sayısı
IT yeteneği	0,88	6
Adaptasyon yeteneği	0,88	4
Kolektif duygusal zekâ	0,91	5
Yapıcı anlamlandırma	0,95	7
Sıra dışı çeviklik	0,96	13
Psikolojik güvenlik	0,94	5
Geniş kaynak ağları	0,89	4
Teknolojik türbülans	0,92	3
Pazar türbülansı	0,91	3
Finansal performans	0,90	5

Son olarak değişkenlerin ayrışma geçerliliğini incelemek amacıyla, Bagozzi, Yi ve Philips (1999) tarafından önerilen iki faktör modeli kullanılmış ve AMOS 20 aracılığıyla oluşturulan kısıtlanmış modellerin uyumu orijinal model ile karşılaştırılmıştır. İki faktör modeli aracılığıyla ayrışma geçerliliğinin test etmek için tüm faktörler arasındaki korelasyon hesaplanmakta, bütünlük için sınırlandırılmaktadır. Sınırlandırılan model orijinal modelle karşılaştırılmaktadır. Bu tezde, toplam 45 model geliştirilmiştir. Her bir modelde meydana gelen ($\Delta\chi 2$) ki-kare değişiminin, (sınırlandırılmış ve serbest), istatistiksel olarak anlamlı ($\Delta\chi 2 > 3.84$) olduğu görülmüştür. Bu sayede değişkenlerin ayrışma geçerliliğini sağladığını söylemek mümkündür.

Tablo10'da değişkenlerin korelasyon katsayıları ve örneklemle ilgili tanımlayıcı değerler (ortalama ve standart sapma) gösterilmektedir. Tablo 9 ve Tablo 10'daki sonuçlar, ölçeklerin hem yeterli güvenirliliği hem de ayrışma geçerliliğini sağladığını güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır.

Tablo 10: Korelasyon, Geçerlilik ve Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Mean	Std. Dev.	yapıcı anlam.	sıra dışı çeviklik	psik. Güvenlik	geniş kaynak ağları	IT yeteneği	adaptasyon yeteneği	kolektif duygusal zekâ	teknolojik türbülans	Pazar türbülansı	finansal perf.
yapıcı anlamlandırma	3.894	0.848	1									
sıra dışı çeviklik	3.785	0.862	,792**	1								
psikolojik güvenlik	3.926	0.863	,715**	,789**	1							
geniş kaynak ağları	3.983	0.789	,743**	,731**	,702**	1						
IT yeteneği	4.023	0.830	,447**	,422**	,395**	,456**	1					
adaptasyon yeteneği	4.039	0.818	,447**	,467**	,397**	,453**	,567**	1				
kolektif duygusal zekâ	3.874	0.874	,631**	,626**	,609**	,584**	,486**	,563**	1			
teknolojik türbülans	3.876	0.889	,455**	,499**	,442**	,527**	,374**	,293**	,274**	1		
Pazar türbülansı	3.945	0.916	,377**	,393**	,365**	,490**	,220**	,175**	,287**	,527**	1	
finansal performans	3.777	0.814	,575**	,662**	,510**	,592**	,404**	,310**	,410**	,469**	,365**	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Son olarak, yaygın yöntem sapması problemini değerlendirmek için Harman Tek Faktör Testi kullanılmıştır (Podsakoff ve Organ, 1986). Döndürülmemiş bir temel bileşen analizinin birkaç faktör oluşturarak toplam varyansın % 73.15'ini açıkladığını bulunmuştur. Çıkarılan en yüksek tek varyans %44.60 olup, standart yöntem probleminin daha az ciddiyetine işaret etmektedir.

6.4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Literatür araştırması sonucu araştırma modeli ortaya konmuş ve hipotezler oluşturulmuştur. Modelde yer alan araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modeli kullanılarak AMOS 20.0 aracılığıyla test edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi analizi sırasında, örgütsel zekâ ve örgütsel dayanıklılık kapasitesi yapı olarak değerlendirilmiştir. Örgütse zekâ; enformasyon işleme yeteneği (IT yeteneği), adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâdan oluşan bir yapı olarak ele alınmıştır. Diğer taraftan örgütsel dayanıklılık kapasitesi de yapıcı anlamlandırma, sıra dışı çeviklik, psikolojik güvenlik ve geniş kaynak ağları değişkenlerinden oluşan bir yapı olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 11'de örgütsel zekâ, dayanıklılık kapasitesi, pazar ve teknoloji türbülansı değişkenleri ile firma performansı arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları gösterilmekte ve hipotezlerin desteklenip desteklenmediği ortaya konulmaktadır.

Tablo 11: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

İlişki	**Model 1**	**Model 2**	**Model 3**	**Model 4**	**Model 5**	**Model 6**	**Model 7**
Örgütsel zekâ → performans	.50***		-.14	-.21**	-.21**	-.15*	-.17**
Örgütsel zekâ → Örgütsel dayanıklılık kapasitesi		.81***	.81***	.73***	.71***	.76***	.74***
Örgütsel dayanıklılık kapasitesi → performans			.80***	.82***	.80***	.78***	.78***
Teknolojik türbülans → Örgütsel dayanıklılık kapasitesi				.38***	.37***		
Market türbülansı → Örgütsel dayanıklılık kapasitesi						.30***	.30***
Örgütsel zekâ*teknolojik türbülans → Örgütsel dayanıklılık kapasitesi					-.09**		-.10**
Örgütsel zekâ*market türbülansı → Örgütsel dayanıklılık kapasitesi							-.12***
	Full model	Full model	χ^2 (18)= 79.04 CFI=.96, , RMSEA=.10	χ^2 (25)= 147.04 CFI= .92 RMSEA=.129	χ^2 (50)= 249.02 CFI= .92 RMSEA=.11	χ^2 (25)= 126.15 CFI= .94 RMSEA=.11	χ^2 (50)= 250.96 CFI= .92 RMSEA=.11

*p<.1 / ** p<.05 / ***p<.01

Tablo 11'deki Model 3, örgütsel zekânın örgütsel dayanıklılık kapasitesiyle (β=.81, p<.01) pozitif olarak ilişkili olduğunu ve dolayısıyla H1'i desteklediğini göstermektedir. Örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile örgütsel performans arasındaki ilişki için, dayanıklılık kapasitesinin firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu (β=.80, p<.01), dolayısıyla H2'yi desteklediği bulunmuştur. Ayrıca, modelin firma performansının %48'lik varyansını, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin %65'lik varyansını açıkladığı tespit edilmiştir.

Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen prosedürü kullanarak örgütsel dayanıklılık kapasitesinin, örgütsel zekâ ile firma performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü test edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre, bir değişken (M), aşağıdaki durumlarda bağımsız bir değişken (X) ile bir bağımlı değişken (Y) arasındaki ilişkiye aracılık eder: a) X, Y ile önemli ölçüde ilişkiliyse; b) X, M ile önemli ölçüde ilişkilidir; c) X için kontrol edildikten sonra M, Y ile önemli ölçüde ilişkili kalır ve d) M için kontrol edildikten sonra, X – Y ilişkisi sıfırdır. Adım b) ve c) arabuluculuğun oluşturulmasında temel adımlardır ve Adım d) yalnızca tam aracılı bir etkinin kanıtlanması için gereklidir. Ayrıca, aracının (M) varlığı, bağımsız değişkenin sonuç üzerindeki etkisini, M'nin olmadığı zamana kıyasla azaltmalıdır. Ayrıca, aracının SEM tabanlı modele dahil edilmesi de R^2'de önemli bir artışla sonuçlanmalıdır. Buna göre üç farklı Yapısal Eşitlik Modeli (SEM modeli) gerçekleştirilmiştir:

Örgütsel zekâ ve firma performansını içeren Model 1, örgütsel zekânın firma performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir ($\beta = .50$, $p < .01$) (R^2 (performans) = .25), bu durum H3 hipotezini desteklemektedir.

Örgütsel zekâ ve örgütsel dayanıklılık kapasitesini kapsayan Model 2, örgütsel zekânın örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir ($\beta = .81$, $p < .01$, R^2 (dayanıklılık) = .65),

Model 3'te belirtildiği gibi, örgütsel zekâ değişkeni kontrol edildikten sonra, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin firma performansıyla pozitif ilişkili olduğu görülmüştür ($\beta = .80$, $p < .01$). Ayrıca, modele örgütsel dayanıklılık kapasitesinin dahil edilmesi, firma performansının R^2'sini artırmıştır (R^2 (performans) = .48).

Yukarıdaki sonuçlara dayanarak, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin, örgütsel zekâ ve firma performansı arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği tespit edilmiş ve

dolayısıyla H4 hipotezi desteklenmiştir.

Çevresel türbülansın düzenleyici etkisini (H5 hipotezini) test etmek için, hiyerarşik bir yaklaşım kullanılmıştır. Burada önce sadece ana etkileri olan bir model tahmin edilmiş ve ardından örgütsel zekâ ve etkileşim etkisi ilave edilmiştir. Çoklu bağlantı olasılığı nedeniyle, örgütsel zekâ değişkenlerini ve pazar/teknoloji türbülans değişkenlerini ortalama merkezli olarak alıp ardından etkileşim değişkenini elde etmek için ortalama merkezli değişkenler çarpılmıştır. Tablo 11'deki Model 5'te gösterildiği gibi, sonuçlar teknoloji türbülansının etkileşim etkisinin dayanıklılık kapasitesi ile negatif bir ilişkisi olduğunu göstermiştir ($\beta = -.09$, $p < .05$). Öyle ki, daha yüksek teknoloji türbülansına maruz kalan örgütlerde örgütsel zekânın dayanıklılık kapasitesi üzerindeki etkisi daha zayıftır.

Benzer şekilde, Tablo 11'deki Model 7'de gösterildiği gibi, sonuçlar pazar türbülansının etkileşim etkisinin dayanıklılık kapasitesi ile negatif bir ilişkisi olduğunu göstermiştir ($\beta = -.12$, $p < .05$). Öyle ki, daha yüksek pazar türbülansına maruz kalan örgütlerde, örgütsel zekânın örgütsel dayanıklılık kapasitesi üzerindeki etkisi daha zayıftır. Dolayısıyla H5 hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Bunun nedeni olarak, çevresel unsurların bir örgütün bilgi tabanı üzerinde olumsuz etkilere yol açabileceği gösterilebilir. Çünkü çevresel türbülans, yüksek dinamizm, kaos ve belirsizliği içermektedir. Tüm bunlarla başa çıkabilmek için örgüt daha fazla enformasyon işleme ihtiyacı hisseder. Ancak örgüt bunu başaramadığı takdirde hem bilişsel hem de davranışsal kaynakları bu durumdan zarar görmeye başlar.

7. DEĞERLENDİRME, SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER

7.1. Değerlendirme ve Sonuç

Örgütlerin uzun süre varlıklarını devam ettirebilmeleri için güçlü performans elde etmeleri gerekmektedir. Bu noktada, örgütün bilgi tabanı olarak görülen örgütsel zekâ ile örgütsel dayanıklılık kapasitesi örgütsel performansı güçlendirmek için göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca örgütleri ilgilendiren dinamik gelişmeler, örgütsel performansı çevresel türbülans ortamında değerlendirmeyi gerektirmektedir. Bu sebeplerden dolayı öncelikle bu çalışma, örgütsel zekânın örgütsel performans üzerindeki direkt etkisi ve çevresel türbülansın moderatör etkisi altında örgütsel zekânın örgütsel performans üzerinde örgütsel dayanıklılık kapasitesi aracılığı ile olan dolaylı etkisini ele alan bir model geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, örgütsel zekânın ve örgütsel dayanıklılığın örgütsel performans üzerindeki ayrı ayrı etkilerinin saptanması amaçlanmıştır. Bunların dışında, örgütsel zekânın örgütsel dayanıklılık kapasitesi üzerindeki etkisini saptamak amaçlanmıştır. Son olarak, örgütsel dayanıklılığın örgütsel zekâ ve örgütsel performans arasındaki aracılık etkisinin test edilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada kavramsal modeli test etmek için nicel bir çalışma uygulanmıştır. Analiz edilmek üzere 318 firmadan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırmanın sonuçları, örgütsel zekânın örgütsel performans üzerinde ve örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermektedir. Ayrıca, araştırma sonuçları, örgütsel dayanıklılığın örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu ve buna ilaveten örgütsel dayanıklılığın; örgütsel zekâ ve örgütsel performans arasındaki ilişki üzerinde tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Önceki çalışmalar, çevresel türbülansın farklı örgütsel ortamlardaki farklı değişkenler ve ilişkiler üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Bu çalışma, çevresel (pazar/teknoloji) türbülansın örgütsel zekâ ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişki üzerindeki moderatör etkiyi analiz etmektedir. Araştırma bulguları pazar ve teknoloji ile ilgili belirsizlikler arttığında ya da çevreye dair algılanan türbülans çoğaldığında; örgütsel zekânın örgütün dayanıklılık kapasitesi üzerindeki etkisinin azaldığını göstermektedir.

Bu bulgu kaynak tabanlı yaklaşıma göre çevresel faktörlerin örgütlere rekabet

avantajı sağlayan kaynak ve yeteneklerin işlevleri üzerinde bazı etkilere yol açabildiğini göstermiştir. Staw ve arkadaşlarının (1981) yaptığı çalışmada çevreden gelebilecek olası tehdit veya krizlerin, çoğu zaman katı tepkilere yol açan kontrol daralmasının yanı sıra bilişsel daralmaya yani enformasyon işlemede bir kısıtlamaya yol açabileceğidir. Çevresel tehdidin katılığı (yani kaynak kıtlığı gibi olumsuz bir çevresel koşulun) örgüt içinde kısıtlı bir enformasyon işlemeye sebep olabileceği bu durumun da strese yol açıp, kontrolün daralması ve örgütsel süreçlerin daha resmi hale getirilmesiyle sonuçlanabileceğidir. Ayrıca çevresel tehdidin büyüklüğü; örgütlerin yalnızca bilişsel değil, aynı zamanda duygusal ve davranışsal kapasitelerine de etki ederek örgüt tarafından katı bir tepkiyle karşılanabilmektedir (Staw, Sandelands, Dutton, 1981). Örgütlerin dayanıklılığı; sürekli bir örgütsel destek, değişime hazır olma ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. Özellikle çalkantılı bir pazar ortamında değişime karşı örgütte çok az çaba, kaynak ve hazırlık varsa örgütsel dayanıklılık bundan olumsuz etkilenecektir. Bu durum, pazar türbülansı ile örgütün dayanıklılığı arasında, özellikle çalışanların dayanıklılığını destekleyecek kaynakların sınırlı olduğu gelişmekte olan ülkelerde negatif bir ilişki olduğunu teyit etmektedir. Pratap ve Quintin'in (2011) Meksika'daki 1994-1995 finansal krizlere ilişkin incelemesi de bu görüşü desteklemektedir. Senbeto ve Hon (2020)'un araştırma bulguları da pazar türbülansının çalışanların üretkenliğini ve finansal kriz koşullarında performansını olumsuz etkilediği yönündedir (Senbeto, Hon, 2020). Bunlara ilaveten, araştırmalar, pazar türbülansının, gelişmekte olan ülkelerdeki zor durumların üstesinden gelmek için örgütlerin dayanıklılığını ve uyum yeteneklerini etkilediğini belirtmektedir (Briguglio ve diğ., 2009; Branzei, Abdelnour, 2010). Stewart ve O'Donnell (2007) da çalışmasında, değişimin olumsuz sonuçlarının üstesinden gelmede örgütsel dayanıklılığın önemine ışık tutmakta ve örgütlerin bazı bölümlerinin diğerlerinden daha yüksek düzeyde örgütsel dayanıklılık sergileyebildiğini belirtmektedir. Dayanıklılığı, öğrenme ve uyum sağlama kabiliyeti geliştirmek için bir kapasite olarak ele almakta ve bu kapasite oluşturma sürecinin örgütün enformasyon teknolojileri tarafından hem kısıtlanabileceğini hem de sürdürülebilir olabileceğini ima etmektedir (Stewart, O'Donnell, 2007).

Dolayısıyla çevresel bozulmalar karşısında örgütün dayanıklılığı; örgütün özellikleri ve yetenekleri yanında kolektif enformasyon işlemeye de dayanmaktadır

(Kahn ve diğ., 2016). Literatüre bakıldığında türbülanslı ortamlarda rekabet edebilirliği sürdürmek için adaptasyona ve dayanıklılığa nasıl ulaşılacağı ile ilgili olarak dinamik yeteneklerin rolü ve önemine değinildiği görülmektedir. Dinamik yetenekler yaklaşımı, örgütsel kaynakları ve örgütün çevreye uyum sağlama yeteneklerini göz önünde bulundurarak, hızla değişen ortamlarda rekabet avantajının sürdürülebilirliğini anlamayı amaçlar. Dış ortamdan kaynaklanan türbülans, istikrarsızlık ve zorluklar örgütlerin büyüme potansiyelini ve hayatta kalma şansını etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerde dayanıklılık potansiyelinin yaratılmasının temelinde tutumlar, bilgiler, örgütsel unsurlar ve ilişkisel ağlar öne çıkmaktadır (Bueno Campos, Murcia Rivera, Merino Moreno, 2019). Bu bağlamda bir örgütün bütününün entelektüel kabiliyeti olarak tanımlanan örgütsel zekâ (Kirn, 1995) çalkantılı pazarlarda güçlü performansın önemli bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Bu nedenle örgütsel performans kavramının örgütsel zekâ ve dayanıklılık gibi dinamik konularla analiz edilmesi gerektiği ön plana çıkmaktadır. Bu dinamik konuların uygulanmasında örgütsel zekâ önemli katkılar sağlamaktadır. Çünkü örgütsel zekânın bileşenlerinden IT yeteneği, insan ve iş kaynakları arasındaki tamamlayıcılıklar; sürdürülebilir performans avantajlarına yol açmakta (Oh, Teo, 2006; Mao, Liu, Zhang, 2015), örgütün çalkantılı durumların üstesinden gelmesine yardımcı olmaktadır. Böylece emsallerinden daha hızlı öğrenebilen ve bilgiyi oluşturabilen bir yapıya sahip örgütler öğrenmeyi öğrenerek yeni enformasyon bulma ve onu uygulama sürecini hızlandırabilirler (Tang, Sivaramakrishnan, 2003). Nitekim örgütsel zekâ; çevreyi duyumsamak (incelemek), algı geliştirmek, yorumlama yoluyla anlam yaratmak, algılamaya yardımcı olması için geçmiş deneyimlerden yararlanmak amacıyla hafızayı kullanmak ve yapılan yorumlamalara dayalı olarak eylemde bulunmakla ilgili aktivitelerden oluşan sürekli bir döngüdür (Choo, 1995). Ayrıca, örgütsel zekâ kavramına akademisyenler ve uygulayıcılar arasında son zamanlarda gösterilen yoğun ilgi, örgütlerin rekabet avantajlarını sürdürmek için performanslarını geliştirmeleri gerektiği fikrinin altını çizmektedir (Yolles, 2005). Bu nedenle, örgütsel zekâ kavramı, organizasyonlar için stratejik bir yetenek olarak değerlendirilebilir.

21. yüz yılda örgütler hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu

örgütsel değişim, bir örgütün tüm bölümlerini, yapısını, süreçlerini, teknolojisini, kaynaklarını ve kültürünü kapsamaktadır. Değişen pazarlar, iyileştirilmiş teknoloji ve küresel rekabetin ilave baskıları da göz önüne alındığında, örgütlerin değişime ihtiyaç duydukları görülmektedir. Dünyadaki teknolojik veya küresel değişimler beraberinde örgütleri bu kaçınılmaz değişimlere uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bu zorluklara yeterince ve hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek, örgütlerin başarısı için çok önemli bir parametre olarak kabul edilmektedir (Aslam ve diğ., 2018). Bu bağlamda örgüt içinde yeni teknolojiyi içeren değişimin başarılı bir şekilde uygulanması, "yukarıdan aşağıya doğru" planlama ve dağıtılmış liderlik arasında bir denge gerektirmekte ve bununla birlikte örgütsel zekâya da yeterli özenin gösterilmesi gerekmektedir (Stewart, O'Donnell, 2007). Örgütlerin gündelik faaliyetlerini gerçekleştirirken aynı zamanda dinamik küresel çevrede beklenmeyen durumlara ilişkin kararlar alabilecekleri yetenekleri ve bunları kullanma potansiyelleri örgütsel zekâyı ifade etmektedir. Her şeyin hızla değiştiği günümüzde örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmeleri için örgüt yönetici/liderlerinin, örgütsel zekâya dayalı rekabet avantajları geliştirerek örgüt ve çevre arasında başarılı bir eşleşme sağlama çabası içerisine girmeleri gerekmektedir (Keskin, Balak, 2020). Çünkü düzgün ve istikrarlı bir ortama sahip örgütler, yüksek oranda zekâya ihtiyaç duymayabilir, ancak çalkantılı ve karmaşık ortama sahip örgütlerin daha fazla zekâya ihtiyacı vardır (Boudlaie, Golabdoust, Golabdoust, 2014). Bu nedenle bir örgütü zeki kılmak, en tepedeki insanlara, yöneticilere/liderlere bağlı görülmekte ve örgütsel zekânın asıl amacı da budur. Örgüt içinde liderler örgütsel zekânın başarılı olabileceği koşulları oluşturmak için çaba harcamak zorundadırlar.

7.2. Yöneticiler İçin Çıkarımlar

Günümüzde örgütler giderek daha rekabetçi bir çevreyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle performans konusu hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların ilgi odağı haline gelmiştir. Bu araştırmanın amacı da örgütlerin performanslarını nasıl geliştirebileceklerini keşfetmektir. Bu nedenle, örgütsel zekâ ve örgütsel dayanıklılık, örgütsel performansı açıklamaya yardımcı olan değişkenler olarak ele alınmıştır. Günümüzün karmaşık organizasyonlarında örgütsel zekâ, insan aktif zekâsının ve yapay zekânın bir birleşimi olarak ifade edilmektedir. Kuşkusuz,

yöneticilerin bu iki akıllı öğeyi kullanmaktan başka alternatifleri bulunmamaktadır. Bir örgütün maddi olmayan duran varlıklarını yönetme kabiliyeti, maddi varlıklara yapılan yatırım ve bu maddi varlıkların yönetimini gerçekleştirmekten çok daha önemlidir. Yeni ekonomideki yeni kurallar, bir işletmenin işleyiş biçiminde bazı değişiklikler gerektirebilir. Karşı karşıya kalmaları gereken zorlukları bilmedikleri ve bu zorluklarla başa çıkmak için çözümler bulmadıkları sürece çoğu örgüt, rekabet içinde ya da dinamik bir iş ortamında hayatta kalmakta zorlanabilecektir (Mahmoudi, Asgari, 2013). Bu noktada yöneticinin/liderin rolü örgüt içindeki entelektüel gücü eyleme dönüştürmektir. Yöneticiler/liderler, değişen çevrenin sunduğu sorunları çözmek için örgütsel zekâyı yönlendirirler (Halal, 1998). Çünkü çalkantılı bir piyasada yöneticiler, dayanıklılığa ulaşmak için daha fazla enformasyon işleme ihtiyacı hissederler (Menon, Varadajaran, 1992; Vorhies, 1998). Bu nedenle literatürde örgütlerde zekâyı güçlendirmede ve dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesinde liderliğe ihtiyaç duyulduğu ve bunun önemi üzerinde duran çalışmalar göze çarpmaktadır (Karaköse, İmamoğlu, İnce, 2020; Keskin, Balak, 2020). Örneğin dönüştürücü liderlik, liderliğin büyük ölçüde kolektif olduğunu ve örgüt içindeki güç dağıtımının merkezi olduğunu gösterir. Benzer şekilde, Tengblad ve Oudhuis (2018) örgütsel dayanıklılığın kolektif eylem gücü gerektirdiğini; yani, örgütün iyiliğini bencil çıkarların önüne koyan bir grup çalışan ve yöneticilerin olduğunu ifade etmektedir. Kolektif eylem gücü en iyi şekilde, yöneticiler sorumluluğu yukarıdan aşağıya doğru devrederken, aynı zamanda aşağıdan yukarıya doğru katılım ve taahhüt talep ettiklerinde olmaktadır. Gelişmiş ve aktif bir takipçi kitlesi bu tür kolektif eylem gücünün bir örneğidir. Buna göre Zolli ve Healy (2012), liderliğin örgütsel dayanıklılık sürecini dikey hiyerarşik yapıların yönlendirilmesi olmaktan çok bir sosyal ağın parçası olarak tanımlamışlardır. Liderlik, resmi hiyerarşik sorumluluklara rağmen, operasyonel uzmanlık ve sorumluluğu örgütsel değerler ve stratejik niyetlerle ilişkilendirme, günlük etkileşimlerde eylem ve girişimler için ön koşullar oluşturma yeteneğine sahiptir. Bu yüzden otoritenin güç dağılımı, sorunlu bir durumu en iyi anlayan kişilerin karar verme yetkisine sahip olmaları için gerekli görülmektedir (Anderson ve diğ., 2019).

Değişen dünyanın gerçeği örgütlerin tümünü iç ve dış çevrelerini fırsatlar ve tehditler hakkında enformasyon için taramaya yönlendirmektedir. Ancak bazen

yöneticiler zaman içerisinde yüksek verimlilikle hareket etmek için piyasadaki fırsatlar veya tehditler hakkında yeterince enformasyon sahibi olamayabilirler. Bu bağlamda bilgisayar destekli enformasyon işleme ve iletişim teknolojilerinden faydalanılması çevresel fırsat ve tehditlerin hızlı bir biçimde anlamlandırılmasını kolaylaştıracaktır (Huber, 1990). Yapılan araştırmalar örgütsel zekâ ile yöneticilerin etkinliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu teyit etmektedir (Asieh, Nadi, 2018). Bu nedenle örgütler teknolojiyi açık bir şekilde kucaklamalıdır. Yöneticiler/liderler ve çalışanlar, bilimsel ve teknolojik gelişmeye daha fazla dikkat etmelilerdir. Ayrıca teknolojinin önemli bir itici güç olduğu bilinerek değişen ortama başarılı bir şekilde uyum sağlamak için örgüt içinde yenilikçi yetenekler, yeni fikir ve düşünceler desteklenmelidir (Bueno Campos, Murcia Rivera, Merino Moreno, 2019; Zeb-Obipi, Obiekwe, Ateke, 2019).

7.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Araştırmacılar için Öneriler

Bu araştırma ulusal bağlamda ele alınmış olup İstanbul'da faaliyet gösteren örgütlerde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ulusal ve uluslararası bağlamda yapılmamış olması genelleştirilebilmesi bakımından önemli bir kısıttır. Bu noktada ülkeler arasındaki kültürel farklılıklar dikkatle incelenmelidir. Araştırmacıların, araştırmanın sonuçlarını farklı bölgeler ve ülkelerde genelleştirirken bu hususu dikkate almaları gerekmektedir. Bu bilgiler dikkate alındığında dünyanın önemli büyüklükte sanayileşmiş şehirlerinden biri olan İstanbul'u kapsayan bu araştırma, sonuçların yorumlanması ve uygulanması bakımından bazı kısıtlara sahiptir. Ayrıca sektör bazında değerlendirildiğinde bilhassa teknolojik türbülansın daha yoğun olduğu bölgelerde çok daha detaylı araştırmalar da yapılabilir. Ele alınan sektörlerin de önemli bir kısıt olduğu ifade edilebilir. Araştırmada kullanılan yöntemin (anket) olması da ayrı bir kısıt olarak görülebilir. Örgüt genelinde enformasyon akışı durum tespiti bakımından tarafsız bulgular sağlamayabilir. Ankete katılanların örgüte dair tüm bilgilere sahip olamayabileceği için (örgütsel performansa ilişkin veriler gibi) verilen yanıtların öznel bir yönü olabilmesi de araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Ayrıca, örgütsel zekâ ve örgütsel dayanıklılık kapasitesi çok boyutlu kavramlar olduğu için farklı örneklem gruplarında daha farklı bileşenlerle de detaylı bir şekilde incelenebilir. Literatüre bakıldığında zekâ ve liderlikle ilgili birçok araştırmanın yapıldığı gözlenmektedir. Ancak alan

yazında, zeki örgütler için tasarlanan zeki liderlik konusunun yeter düzeyde ele alınmadığı görülmektedir. Günümüz dünyasında örgütlerin giderek daha zeki hale gelmeye başlaması örgütsel zekânın zeki liderlikle ilişkisinin incelenmesinin yararlı olabileceğini düşündürmektedir. Hatta örgütsel zekâ ile örgütsel dayanıklılık kapasitesi arasında zeki liderliğin aracılık rolü üzerinde de bir araştırma yapılabilir. Böylece zekâ ve liderlikle bağlantılı olduğu düşünülen çeşitli deneysel çalışmaların yapılması hem akademiye hem de pratiğe faydalı olacaktır. Bununla birlikte, literatürde, bu kavramlar farklı perspektiflerden ele alınarak genişletilebilir. Gelecekteki araştırmalarda bu model ve ilgili değişkenler farklı sektörler için daha detaylı incelenebilir. Ayrıca, pazar ve teknolojik türbülansın daha farklı bağlamlardaki rolü nitel çalışmalarla desteklenebilir.

KAYNAKÇA

Abbas, Mirza Waseem, Masood ul Hassan. 2017. Moderating impact of environmental turbulence on business innovation and business performance. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences.** c. 11. s. 2: 576-596.

Abraham, T. H. 2003. Integrating mind and brain: Warren S. McCulloch, cerebral localization, and experimental epistemology. **Endeavour.** c. 27. s. 1: 32-36.

Accra Jaja, S., Edwinah Amah. 2014. Mentoring and organizational resilience. A study of manufacturing companies in Rivers State. **Journal of Business and Management.** c. 16. s. 10: 1-9.

Akgün, Ali Ekber, Halit Keskin, John Byrne. 2012. Antecedents and Contingent Effects of Organizational Adaptive Capability on Firm Product Innovativeness. **Journal of Product Innovation Management,** c. 29. 171-189.

Akgün, Ali Ekber, Halit Keskin. 2014. Organisational Resilience Capacity and Firm Product İnnovativeness and Performance. **International Journal of Production Research.** c. 52. s. 23: 6918-6937.

Akgün, Ali Ekber, John C. Byrne, Halit Keskin. 2007. Organizational Intelligence: A Structuration View. **Journal of Organizational Change Management.** c. 20. s. 3: 272-289.

Akgün, Ali Ekber, John C. Byrne, Halit Keskin. 2012. Organizational Emotional Memory. **Management Decision.** c. 50. s. 1: 95-114.

Alaiwa, Khawla Husain Taha. 2018. The Level of Educational Leaders Commitment to the Organizational Intelligence Dimensions in the Saudi Educational Institutions from the Perspective of Teaching Board Members and the Educational Leaders. **European Scientific Journal.** c. 14 s. 7: 234-248.

Almagro, J. 2015. The Strategy of Intelligence. **Bolet´ın de Estad´ıstica e Investigaci´on Operativa**. c. 31. s. 3: 316-336.

Almeida, F. 2020. Adoption of a Serious Game in the Developing of Emotional Intelligence Skills. **European Journal of Investigation Health Psychology Education.** c. 10: 30-43.

Andersson, Thomas, Mikael Cäker, Stefan Tengblad, Mikael Wickelgren. 2019. Building Traits For Organizational Resilience Through Balancing Organizational Structures. **Scandinavian Journal of Management.** c. 35. s. 1: 36-45.

Ansari, Fazel, Philipp Hold, Marjan Khobreh. 2019. A knowledge-based approach for representing jobholder profiletoward optimal human–machine collaboration in cyber physicalproduction systems. **CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology.**

Anunciação, Pedro Fernandes, Antonio Juan Briones Peñalver. 2019. Organizational Intelligence: A Conceptual Proposal for Value Creation to Economic Organizations. Source Title: Handbook of Research on Expanding Business Opportunities With Information Systems and Analytics.

Arfara, Christine, Irene Samanta. 2016. The impact of emotional intelligence on improving team-working: The case of Public Sector. Proced. **Social Behaviour.** c. 230. 167-175.

Armstrong, T. 2009. Multiple Intelligences in the classroom, 3Rd Edition (1x-x). VA: Assn for Supervision & Curriculum.

Ashkanasy, Neal M. 2003. Emotions in organizations: A multilevel perspective. Dansereau, F. and Yammarino, F.J. (Ed.) Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy (Research in Multi-Level Issues, Vol. 2), **Emerald Group Publishing Limited**, Bingley. 9-54.

Asieh, Yahyazadeh, Alizadeh Nadı. 2018. The Relation between Organizational Intelligence and Information and Communication Technology with the Effectiveness of Elementary School Principals City of Amol. **Journal of Cultural Management.** c. 11. s. 38: 93-109.

Aslam, Usman, Farwa Muqadas, Muhammad Kashif Imran, Abdul Saboor. 2018. Emerging organizational parameters and their roles in implementation of organizational change. **Journal of Organizational Change Management.** c.31. s. 5: 1084-1104.

Azma, Fereydoon, Mohammed Ali Mostafapour, Hamid Rezaei. 2012. The application of information technology and its relationship with organizational intelligence. **Procedia Technology.** c. 1: 94-97.

Bahrami, Mohammad Amin, Mohammad Mehdi Kiani, Raziye Montazeralfaraj, Hossein Fallah Zadeh, Morteza Mohammad Zadeh. 2016. The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. **Osong Public Health Res Perspect.** c. 7. s. 3: 190-196.

Balouei, Esmaeil, Mehran Ghasemian. 2014. The Relatıonshıp Between Intellectual Capıtal And Organızatıonal Intellıgence In Knowledge-Based Organızatıons. **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review.** c. 3. s. 8: 1-13.

Basu, Amit, Robert W. Blanning. 2003. Synthesis and Decomposition of Processes in Organizations. **Information Systems Research.** c. 14. s. 14: 337-355.

Battal, Mehtap. 2016. Firmaların Dayanıklılık Kapasitesi ile Adaptif Yetenekleri Arasındaki İlişkinin Firma Yenilikçiliğine ve Performansına Etkisi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ABD, Doktora Tezi, İstanbul.

Bavarsad, Belghis, Razieh Ahmadi, Farajallah Rahimi, Saied Zamani. 2014. A study of the effect of organizational intelligence and spiritual intelligence on organizational health. **International Journal of Psychology and Behavioral Research.** c. 3. s. 4: 317-327.

Bergstein, Brian. 2019. From Intelligent Systems to Intelligent Organizations. **Research-Technology Management. c.** 62. s. 3: 31-37.

Boudlaie, Hasan, Alireza Golabdoust, Tayebeh Golabdoust. 2014. An Analysis of Organizational Intelligence and Organization Agility Status in Tehran University of Medical Sciences. **International Business and Management.** c. 9. s. 2: 100-109.

Bozic, Katerina, Vlado Dimovski. 2019. Business Intelligence and analytics for value creation: The role of absorptive capacity. **International Journal of Information Management.** c. 46. 93-103.

Branzai, Oana, Samer Abdelnour. 2010. Another day, another dollar: Enterprise resilience under terrorism in developing countries. **Journal of International Business Studies.** c. 41. s. 5: 804-825.

Briguglio, Lino, Gordon Cordina, Nadia Farrugia, Stephanie Vella. 2009. Economic vulnerability and resilience: Concepts and measurements. **Oxford Development Studies.** c. 37. s. 3: 229-247.

Bueno Campos, Eduarda, Cecilia Murcia Rivera, Carlos Merino Moreno. 2019. Resilient organizational capabilities in NTBFs. Concept and variables as dynamic and adaptive capabilities. **Small Business International Review.** c. 3. s. 2: 1-16.

Burnard, Kevin, Ran Bhamra. 2011. Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. **International Journal of Production Research.** c. 49. s. 18: 5581-5599.

Butiene, Inga, Irena Valantine, Edvinas Eimontas. 2016. Relationship Between Organizational Intelligence and Innovations: Case of Lithuanian Sports Federations. **Baltic Journal of Sport & Health Scıences.** c. 1. s. 100: 55-64.

Carvalho, Helena, Susana Azevedo, Virgilio Cruz-Machado. 2012. Agile and resilient approaches to supply chain management: influence on performance and competitiveness. **Logistics research.** c. 4. s. 1-2: 49-62.

Caza, Brianna Barker, Laurie P. Milton. 2012. Resilience at work. In The Oxford handbook of positive organizational scholarship.

Chakravarthy, Balaji S. 1982. Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. **Academy of Management Review.** c. 7. s. 1: 35-44.

Chhetri, Prem, Victor Gekara, Helen Scott, Vinh V. Thai. 2020. Assessing the workforce adaptive capacity of seaports to climate change: an Australian perspective. **Maritime Policy & Management.** c. 47. s. 7: 903-919.

Choo, Chun Wei. 1995. Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions, 1995 Digital Libraries Conference (Proceedings, 81-99).

Chou, Chih-Yueh, Bau-Hung Huang, Chi-Jen Lin. 2011. Complementary machine intelligence and human intelligence in virtual teachingassistant for tutoring program tracing. **Computers & Education.** c. 57. 2303–2312.

Cooke, Fang Lee, Brian Cooper, Tim Bartram, Jue Wang, Hexuan Mei. 2019. Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. **The International Journal of Human Resource Management.** c. 30. s. 8: 1239-1260.

Cooper, Cary L., Yipeng Liu, Shiomo Y. Tarba. 2014. Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. **The International Journal of Human Resource Management.** c. 25. s. 17: 2466-2471.

Curseu, Petru L., Helen Pluut, Smaranda Boros, Nicoleta Meslec. 2015. The magic of collective emotional intelligence in learning groups: No guys needed for the spell! **British Journal of Psychology.** c. 106. 217-234.

Dana, Josef, Francesco Caputo, Jaroslav Ráček. 2018. Complex Network Analysis for Knowledge Management and Organizational Intelligence. **Journal of the Knowledge Economy.**

Darvishmotevali, Mahlagha, Levent Altınay, Glauco De Vita. 2018. Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. **International Journal of Hospitality Management.** c. 73. 44-54.

Davenport, Thomas H., Julia Kirby. 2016. Just How Smart Are Smart Machines? **MIT Sloan Management Review.** c. 57. s. 3: 21-25.

Dayan, M. 2006. The moderating effect of market turbulence on organizational intelligence. **IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology.** c. 2. 566-570.

De Angelis, Cristiano Trindade. 2013. A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration. **International Journal of Public Administration.** c. 36. s. 11: 807-819.

De Dreu, Carsten K. W., Bernard A. Nijstad, Daan Van Knippenberg. 2008. Motivated information processing in group judgment and decision making. **Personality and social psychology review.** c. 12. s. 1: 22-49.

Degraves, Ángel Adrianis Gómez, K. V. G. Marquina. 2012. Measurement of the Organizational Intelligence. **Scientific e-journal of Management Sciences.** c. 22. s. 9: 108-132.

Delgado, Cynthia, Michael Roche, Judith Fethney, Kim Foster. 2020. Workplace resilience and emotional labour of Australian mental health nurses: Results of a national survey. **International Journal of Mental Health Nursing.** c. 29. s. 1: 35-46.

DeSarbo, Wayne S., Anthony Di Benedetto, Michael Song, Indrajit Sinha. 2005. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal.** c. 26. s. 1: 47-74.

Doan, Thuy Thanh Thi, Linh Cam Tran Nguyen, Thanh Dan Ngoc Nguyen. 2020. Emotional Intelligence and Project Success: The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment. Journal of Asian Finance. **Economics and Business.** c. 7. s. 3: 223-233.

Duchek, S. 2020. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. **Business Research.** c. 13. s. 1: 215-246.

Duncan, N. B. 1995. Capturing Flexibility of Information Technology Infrastructure: A Study of Resource Characteristics and Their Measure. **Journal of Management Information Systems.** c. 12 s. 2: 37-57.

Eftekhari, Hajar, Mohammad Sadegh Allahyari. 2015. Identifying the Organizational Intelligence of Agriculture-Jihad Organization in Guilan Province, Iran. **International Journal of Agricultural Management and Development.** c. 5. s. 4: 295-304.

Elia, Gianluca, Alessandro Margherita, Giuseppina Passiante. 2020. Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. **Technological Forecasting & Social Change.** c. 150. 1-12.

Elix, Ben, Neelam Naikar. 2020. Designing for Adaptation in Workers' Individual Behaviors and Collective Structures With Cognitive Work Analysis: Case Study of the Diagram of Work Organization Possibilities. **Human Factors.** DOI:10.1177/0018720819893510

Elliott, Dominic, Allan Macpherson. 2010. Policy and Practice: Recursive Learning From Crisis. **Group & Organization Management.** c. 35. s. 5: 572–605.

Falletta, Salvatore, W. Combs. 2018. The Organizational Intelligence Model in Context: A Comparative Analysis and Case Profile. **OD Practıtıoner.** c. 50. s. 1:22-29.

Filos, E. 2008. Smart Organizations in the Digital Age. Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications. 48-72, San Diego: IGI Global.

Fredrickson, B. L. 2000. Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model. **The Psychologist-Manager Journal.** c. 4. s. 2: 131–142.

Furnham, Adrian, Tomas Chamorro-Premuzic. 2006. Personality, Intelligence and General Knowledge. **Learning and Individual Differences.** c. 16. s. 1: 79-90.

Ganzert, Christian, Dante P. Martinelli, Ivete Delai. 2012. Intelligence Systems Methodology: A Systemic Approach to the Organizational Intelligence function. **Knowledge Management Research & Practice.** c. 10. s. 2: 141-152.

George, Gerard, Martine R. Haas, Alex Pentland. 2014. Big Data and Management. **Academy of Management Journal.** c. 57. s. 2: 321-326.

George, Jennifer M., Gareth R. Jones. 2001. Towards a Process Model of Individual Change in Organizations. **Human Relations.** c. 54. s. 4: 419-444.

Ghobadi, A., F. Salimi. 2016. The Effect of Staffs Organizational Intelligence on the Promotion of Organizational Effectiveness (case Study: Hamadan Municipality). **International Journal of Applied Business and Economic Research.** c. 14. s. 10: 6253-6268.

Glynn, M. A. 1996. Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation. **The Academy of Management Review.** c. 21. s. 4: 1081-1111.

Gottfredson, Linda S. 1997. Mainstream Science on Intelligence: An editorial with 52 signatories, history, and bibliography. **Intelligence.** c. 24. s. 1: 13- 23.

Goleman, D. 2004. What makes a leader? **Harvard Business Review**. c. 82. s. 1: 82-91.

Goldenberg, Amit, David Garcia, Eran Halperin, James J. Gross. 2020. Collective Emotions. **Current Directions in Psychological Science.** c. 29 s. 2: 154-160.

Gonyea, Robert M., George D. Kuh. 2009. NSSE, Organizational Intelligence and the Institutional Researcher. **New Directions for Institutional Research.** c. 141. 107-113.

Gunasekaran, Angappa, Nachiappan Subramanian, Shams Rahman. 2015. Supply chain resilience: role of complexities and strategies. **International Journal of**

Production Research. c. 53. s. 22: 6809-6819.

Guszcza, James, Harvey Lewis, Peter Evans-Greenwood. 2017. Cognitive collaboration: Why humans and computers think better together. **Deloitte Review.** Deloitte University Press.

Halal, William E. 1998. Organizational intelligence: what is it and how can managers use it to improve performance? **Knowledge Management Review.** c. 1. s. 1: 20-25.

Hamad, Zaina Mustafa Mahmoud. 2019. Talent Management as a Facilitator of Organizational Intelligence. **Management Science Letters.** c. 9. s. 6: 809-822.

Hamel, Gary, Liisa Valikangas. 2003. The quest for resilience. **Harvard Business Review.** c. 81 s. 9: 52–63.

Haron, Haryani, Hadya S. Hawedi. 2015. Information technology capability as predictor of organizational intelligence in Libyan oil and gas companies. **ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences.** c. 10. s. 23: 18220-18227.

Hearne, Luke J., Jason B. Mattingley, Luca Cocchi. 2016. Functional brain networks related to individual differences in human intelligence at rest. **Scientific Reports.** c. 6. s. 1: 1-8.

Heylighen, Francis, Cliff Joslyn. 2001. Cybernetics and Second-Order Cybernetics. **Encyclopedia of Physical Science & Technology**. (3rd ed.), (New York: Academic Press).

Hind, Patricia, Max Frost, Steve Rowley. 1996. The Resilience Audit and the Psychological Contract. **Journal of Managerial Psychology.** c. 11. s. 7: 18-29.

Hosseini, Mehdi Haj Mohammad. 2016. Impact of Marketing Capability and Organizational Adaptability on the Performance of New Product Development. **International Journal of Humanities and Cultural Studies.** c. 3. s. 2: 746-758.

Hu, Yao, Christopher J. Quinn, Ximing Cai, Noah W. Garfinkle. 2017. Combining human and machine intelligence to derive agents' behavioral rules for groundwater irrigation. **Advances in Water Resources.** c. 109. 29-40.

Huber, G. 1990. A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision Making. **The Academy of Management Review.** c. 15. s. 1: 47-71.

Iqbal, Yasmine Muhammad Javaid, Muhammadi Sabra Nadeem. 2019. Authentic Leadership and Its Impact on Organizational Intelligence: Model for Measuring Direct and Indirect Impact with Mediating Role of Organizational Culture. **Global Management Journal for Academic & Corporate Studies.**

c. 9. s. 1: 15-25.

Istudor, Nicolae, Minodora Ursacescu, Cleopatra Sendroiu, Ioan Radu. 2016. Theoretical Framework of Organizational Intelligence: A Managerial Approach to Promote Renewable Energy in Rural Economies. **Energies.** c. 9. 639.

Jaganathan, Mathivannan, Khairol Anuar Ishak. 2019. The Influence of Environmental Pressure on Information and Communication Technology: A Reliability Test. **IOSR Journal of Business and Management.** c. 21. s. 4: 47-49.

Jarrahi, Mohammad Hossein. 2018. Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. **Business Horizons.** c. 61. s. 4: 577-586.

Jensen, Kent Wickstrøm, Dorthe Døjbak Håkonsson, Richard M. Burton, Børge Obel. 2009. Embedding Virtuality into Organization Design Theory: Virtuality and Its Information Processing Consequences. New Approaches to Organization Design Theory and Practice of Adaptive Enterprises, 99-119.

Judge, William, Thomas Douglas. 2009. Organizational Change Capacity: The Systematic Development of a Scale. **Journal of Organizational Change Management.** c. 22. s. 6: 635-649.

Jung, Y. 2009. An Approach to Organizational Intelligence Management (A Framework for Analyzing Organizational Intelligence Within the Construction Process)

Kahkha, Atefeh Oveisi, Abdulwahab Pourghaz, Afsane Marziyeh. 2015. Examining the Relationship of Organizational Intelligence with Innovation Management and Career Advancement in an Organization. **Journal of Behavioral and Brain Science.** c. 5. 395-404.

Kahn, William A., Michelle A. Barton, Colin M. Fisher, Emily D. Heaphy, Erin M. Reid, Elizabeth D. Rouse. 2016. The Geography of Strain: Organizational Resilience as a Function of Intergroup Relations. **Academy of Management Review.** c. 3. 1-55.

Kalkan, Veli Denizhan. 2008. Örgütsel Zekânın Yenilik Yeteneğine ve Firma Performansına Etkileri. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Doktora Tezi, Gebze.

Kalkan, Veli Denizhan, Halit Keskin. 2007. Antecedents and Consequences of Organizational Intelligence: An Overview. **Internatıonal Journal of Busıness Strategy.** c. 7. s. 3:76-85.

Kanini, Kitone Margaret, Shedrack Mbithi Mutua, Douglas Musiega, John Chegenye. 2019. Influence of Information Technology Infrastructure on Adoption of Human Resource Information Management System in Public

Universities in Kenya: Case of Masinde Muliro University of Science and Technology. **IOSR Journal of Business and Management.** c. 21. s. 4: 10-16.

Kantur, Deniz, Arzu Iseri-Say. 2015. Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. **Journal of Business, Economics & Finance. c.** 4. s. 3: 456-472.

Kaplan, Seth, Kate LaPort, Mary J. Waller. 2012. The role of positive affectivity in team effectiveness during crises. **Journal of Organizational Behavior.** c. 34. s. 4: 473-491.

Karaköse, Mehmet Ali, Salih Zeki İmamoğlu, Hüseyin İnce. 2020. Dönüşümcü ve Adaptif Liderlik Tarzlarının Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Geliştirilmesindeki Rolü: Kavramsal Bir Model Önerisi. **Doğuş Üniversitesi Dergisi.** c. 21. s. 1: 153-169.

Karimi-Ghartemani, S., N. Khani, A. N. Esfahani. 2020. Stupidity for organizational developing a framework. **The Journal of High Technology Management Research,** 100392.

Kerfoot, K. 2003. Organizational Intelligence/Organizational Stupidity: The Leader's Challenge. **Nursing Economics.** c. 21. s. 2: 91.

Keskin, Ahmet. 2009. Hibrid Taşıt Teknolojileri ve Uygulamaları. **Engineer & the Machinery Magazine.** c. 50. s. 597: 12-20.

Keskin, Halit, Dilek Balak. 2019. Smart Machines and Intelligent Organizations. **International Social Innovation Congress.** 16-17 October 2019, İstanbul.

Keskin, Halit, Dilek Balak. 2020. Örgütsel Zekânın Uygulanmasında Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. **2nd International Social Innovation Congress.** 9-10 December 2020, İstanbul. 270-281.

Kiani, Masoud Pour, Maryam Pourjafari Jozam, Mina Pourjafari Jozam. 2015. Organizational Intelligence, Survival Factor of Today's Organizations**. International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science.** c. 4. s. 4: 292-306.

Kirn, Stefan. 1995. Organisational intelligence and distributed AI, Arbeitsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, No. 40, Inst. für Wirtschaftsinformatik, Münster.

Koçel, Tamel. 2001. İşletme Yöneticiliği. Gözden Geçirilmiş 8. Baskısı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.

Kreps, G. L. 1990. Stories as Repositories of Organizational Intelligence: Implications for Organizational Development. **Annals of the International Communication Association.** c. 13. s. 1: 191-202.

Kucharska, Wioleta, Denise A.D. Bedford. (2020). Love your mistakes!—they help

you adapt to change. How do knowledge, collaboration and learning cultures foster organizational intelligence? **Journal of Organizational Change Management.** c. 33. s. 7: 1329-1354.

Lam, Laura Thi, Susan L. Kirby. 2002. Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance. **The Journal of Social Psychology.** c. 142. s.1: 133-143.

Lee, Amy V., John Vargo, Erica Seville. 2013. Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. **Natural Hazards Review.** c. 14. 29-41.

Lefter, Viorel, Mihaela Prejmerean, Simona Vasilache. 2008. The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies – A Human Capital Perspective. **Theoretical and Applied Economics.** c. 10. s. 527: 39-52.

Lengnick-Hall, Cynthia A., Tammy E. Beck. 2005. Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. **Journal of Management.** c. 31. s. 5: 738-757.

Lengnick-Hall, Cynthia A., Tammy E. Beck. 2009. Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. C. P. Nemeth, E. Hollnagel, & S. Dekker (Ed.), Resilience Engineering Perspectives2içinde (p. 39-69), Aldershot; UK: Ashgate Publishing

Lengnick-Hall, Cynthia A., Tammy E. Beck, Mark L. Lengnick-Hall. 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review.** c. 21. s. 3: 243-255.

Leonardi, Paul M. 2007. Activating the Informational Capabilities of Information Technology for Organizational Change. **Organization Science.** c. 18. s. 5: 813-831.

Lepri, Kamran Malekpour, Mojtaba Shahnoshi, Anoushirvan Zafari Rigki. 2020. Investigating the Relationship between Organizational Intelligence and Learning with Organizational Forgetfulness in a Navy Hospital. **Journal of Marine Medicine.** c. 1. s. 4: 230-237.

Lopez, Sailys Uria, Yunier Rodriguez Cruz. 2019. Organizational Intelligence: Theoretical Approach to its Conception and Centralized Development. **Informação & Informação.** c. 24. s. 1: 356-382.

López-Robles, Jose Ricardo, J. R. Otegi-Olaso, I. P. Gómez, M. J. Cobo. 2019. 30 years of intelligence models in management and business: A bibliometric Review. **International Journal of Information Management.** c. 48. 22-38.

Mafabi, Samuel, John Munene, Joseph Ntayi. 2012. Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals. **Journal of Strategy and Management.** c. 5. s. 1: 57-80.

Mahmoudi, Hasan Sheikh, Mohammad Hadi Asgari. 2013. Investigation of Relationship between Organizational Intelligence and Agility of High School Administrators in Mazandaran Province, Iran. **International Research Journal of Applied and Basic Sciences.** c. 5. s. 7: 905-911.

Mahnaz, Karimi, Faghihi Abolhassan, Alam Tabriz Akbar. 2019. Organizational Intelligence: Determining the components and rating them with interpretative structural modeling. **Journal of Human Resource Management Research.** c. 11. s. 1: 35.

Malekzadeh, Gholamreza, Mostaffa Kazemi, Mohammad Lagzian, Saeed Mortazavi. 2016. Modeling organizational intelligence using DEMATEL method in Iranian public universities. **Journal of Modelling in Management.** c. 11. s. 1: 1-20.

Mao, Hongyi, Shan Liu, Jinlong Zhang. 2015. How the effects of IT and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. **Information Development.** c. 31 s. 4: 358-382.

March, J. G. 2010. The Ambiguities of Experience. Cornell University Press: Ithaca, NY.

Marinov, R. 2019. New Intelligent Technologies- The Problems And Opportunities. IJRDO - **Journal of Social Science and Humanities Research.** c. 4. s. 7: 13-23.

Matanda, Margaret Jekanyika, Susan Maria Freeman. 2009. Effect of perceived environmental uncertainty on exporter–importer inter-organisational relationships and export performance improvement. **International Business Review.** c. 18. s. 1: 89-107.

Matheson, David, James E. Matheson. 2001. Smart Organizations Perform Better. **Research Technology Management.** c. 44. s. 4: 49-54.

Maulina, Erna, Kameswara Natakusumaha. 2020. Determinants of supply chain operational performance. **Uncertain Supply Chain Management.** c. 8. 117-130.

McCann, Joseph, John Selsky, James Lee. 2009. Building agility, resilience and performance in turbulent environments. **People & Strategy.** c. 32 s. 3: 44-51.

McManus, Sonia, Erica Seville, John Vargo, David Brunsdon. 2008. Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. **Natural Hazards Review.** c. 9. s. 2: 81-90.

McMaster, M. D. 1996. The intelligence advantage: Organizing for complexity. Newton, MA: Butterworth-Heinemann.

Melian-Alzola, Lucía, Margarita Fernández-Monroy, Marisa Hidalgo-Peñate. 2020.

Information Technology capability and Organisational agility: A study in the Canary Islands hotel industry. **Tourism Management Perspectives.** c. 33. 1-9.

Melville, Nigel, Kenneth Kraemer, Vijay Gurbaxani. 2004. Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value. **MIS Quarterly.** c. 28. s. 2: 283-322.

Mendelson, H. 2000. Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry. **Management Science.** c. 46. s. 4: 513-529.

Meneghel, Isabella, Marisa Salanova, Isabel M. Martinez. 2016. Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. **Journal of Happiness Studies.** c. 17. s. 1: 239-255.

Menon, Anil, P. Rajan Varadarajan. 1992. A Model of Marketing Knowledge use within Firms. **Journal of Marketing.** c. 56. s. 4: 53-71.

Mirabedini, Seyedeh Masoume, A. Mehrabian. 2015. Review: Organizational Intelligence and Organizational Learning Capability. **Journal of Management Sciences.** c. 1. s. 10: 228-233.

Mitsakis, Fotios V. 2020. Human resource development (HRD) resilience: a new 'success element'of organizational resilience? **Human Resource Development International.** c. 23. s. 3: 321-328.

Morgan, Robert E., Constantine S. Katsikeas, Kwaku Appiah-Adu. 1998. Market Orientation and Organizational Learning Capabilities. **Journal of Marketing Management.** c. 14. s. 4: 353-381.

Morris, C. G. 2002. Psikolojiyi Anlamak: Psikolojiye Giriş, çev. H. Belgin Ayvaşık ve Melike Sayıl, Ankara: Türk Psikologlar Derneği.

Mu, Jifeng. 2015. Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance. **Industrial Marketing Management.** c. 49. 151-166.

Munoz, Albert, Michelle Dunbar. 2015. On the quantification of operational supply chain resilience. **International Journal of Production Research.** c. 53. s. 22: 6736-6751.

Nakajima, Hiroshi, Yasunori Morishima, Ryota Yamada, Scott Brave, Cliffort Nass, Masaki Arao, Shigeyasu Kawaji. 2005. Mind Model And Socıal Intellıgenceın Human-Machıne Collaboratıve Systems. 16th Triennial World Congress, Prague, Czech Republic.

Nasiri, Somaye, Mojtaba Javidnia, Ziba Vahedi Anvar, Nahid Golbabaee. 2013. Evaluating impacts of organizational intelligence in creating competitive strategy in companies producing powder coating. **Management Science Letters.** c. 3. 953-960.

Nesterkin, Dmitriy A. 2013. Organizational Change and Psychological Reactance. **Journal of Organizational Change Management.** c. 26. s. 3: 573-594.

Newman, M. Barbara, R. Philip Newman. 1991. Development Through Life. USA: Brook / Cole Publishing Company.

Neyişçi, Nilay, Şefika Şule Erçetin. 2020. Sosyal Ağ Etkileşiminin Örgütsel Zekâ Düzeyine Etkisi. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.** c. 35. s. 2: 354-374.

Nunez Lira, Luis Alberto, Pedro Félix Novoa Castillo, Helga Ruth Majo Marrufo, Angel Salvatierra Melgar. 2019. Mental Maps as a Strategy in the Development of Successful Intelligence in High School Students. Monographic: Advances on qualitative research in education. **Propósitos y Representaciones.** c. 7. s. 1: 59-82.

Obioma, M. 2017. Technology on knowledge management and organizational resilience of manufacturing firms. **Scholarly Journal of Science Research and Essay.** c. 6. s. 6: 142-149.

Ocasio, William, Luke Rhee, Dylan Boynton. 2020. March and the pursuit of organizational intelligence: the interplay between procedural rationality and sensible foolishness. **Industrial and Corporate Change.** c. 29. s. 1: 225-239.

Oh, Lih-Bin, Hock-Hai Teo. 2006. The Impacts Of Information Technology And Managerial Proactiveness In Buıldıng Netenabled Organizational Resilience. **In International Federation for Information Processing.** c. 206. 33-50.

Oh, Myeong-Ryoon, Sang-Wook Kim. 2016. Developing Framework and Indicators for Assessing Organizational Intelligence. **Indian Journal of Science and Technology.** c. 9. s. 26.

Paschen, Jeannette, Matthew Wilson, Joao J. Ferreira. 2020. Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. **Business Horizons.**

Pazireh, Taher, Gholamreza Rahimi, Farhad Nejad Irani, Nader Bohlouli. 2019. Model Developement For Establıshment Of Smart Organızatıons: Case Study Of The Socıal Securıty Organızatıon. International Transaction **Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies.** c. 10. s. 4: 559-565.

Piaget, Jean. 1964. Part I: Cognitive Development in Children: Piaget Development and Learning. **Journal of Research in Science Teaching.** c. 2 s. 3: 176-186.

Plotnik, Red. 1996. Introduction to Psychology, USA: Brook/Cole Publishing Comp.

Pole, Joyce, Erik Madsen, Paul Dishman. 2001. Competitive intelligence as a construct for organizational change. **Competitive Intelligence Review.** c. 11.

s. 4: 25-31.

Prayag, Girish, Mesbahuddin Chowdhury, Samuel Spector, Caroline Orchiston. 2018. Organizational resilience and financial performance. **Annals of Tourism Research.** c. 73. 193-196.

Prentice, Catherine, Sergio Dominique Lopes, Xuequn Wang. 2020. Emotional Intelligence or Artificial Intelligence - an employee perspective. **Journal of Hospitality Marketing & Management.** c. 29. s. 4: 377-403.

Rafaeli, Anat, Monica Worline. 2001. Individual emotion in work organizations. **Social Science Information.** c. 40. s. 1: 95-123.

Rafajac, Ozren, Drago Pupavac. 2017. Organizacijska İnteligencija U Republici Hrvatskoj. **Ekonomskı Pregled.** c. 68. s. 1: 88-106.

Rahdarpour, Javad, Ayyoub Sheykhi. 2016. Relationship between Organizational Intelligence, Organizational Learning, Intellectual Capital and Social Capital Using SEM. **International Journal of Humanities and Cultural Studies.** c. 2. s. 4: 2076-2086.

Rahimi, Gholamreza, Alborz Moqtader Mansouri. 2016. The relation between the organizational intelligence and organizational agility (Case study: employees of municipality of Tabriz). **International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management.** c. 3. s. 10: 32-38.

Raisch, Sebastian, Sebastian Krakowski. 2020. Artıfıcıal Intellıgence And Management: The Automatıon-Augmentatıon Paradox. **Article accepted for publication in the Academy of Management Review Essay.**

Rasouli, Eshaq, Shahla Soodi, Zahra Jafarzadeh. 2016. Studying the Relationship Between Organizational Intelligence and Organizational Agility of Employees of Payame Noor University of Sari. **International Journal of Organizational Leadership.** c. 5. 426-432.

Richtner, Anders, Hans Löfsten. 2014. Managing in Turbulence: How the Capacity for Resilience Influences Creativity. **R&D Management.** c. 44. s. 2: 137-151.

Riera, Christian, Junichi Lijima. 2019. The Role of IT and Organizational Capabilities on Digital Business Value. **Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems.** c. 11. s. 2: 67-95.

Roberge, Marie Elene. 2013. A multi-level conceptualization of empathy to explain how diversity increases group performance. **International journal of Business and Management.** c. 8. s. 3: 122.

Rodríguez-Sánchez, Alma Maria, Vera Perea Perea. 2015. The secret of organisation success: A revision on organisational and team resilience. **International Journal of Emergency Services.** c. 4. s. 1: 27-36.

Schafer, Mark A. 2009. Organizational IQ: Characteristics Common to Smart Organizations and Applicability to the U.S. Military. Mba Professıonal Report

Schwaninger, Markus. 2000. Managing Complexity-The Path Toward Intelligent Organizations. **Systemic Practice and Action Research.** c. 13. s. 2: 207-241.

Schwaninger, Markus. 2001. Intelligent organizations: an integrative framework. **Systems Research and Behavioral Science.** c. 18. s. 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.** c. 43. s. 1: 53-65.

Secinaro, Silvana, Luigi Corvo, Valerio Brescia, Daniel Iannaci. 2019. Hybrid organizations: A systematic review of the current literature. **International Business Research.** c. 12 s. 11: 1-21.

Senbeto, Dagnachew L., Alice H. Y. Hon. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. **The Service Industries Journal.** c. 40 s. 15: 1119-1139.

Sepehrnia, Roya, Mahmood Alborzi, Ali Kermanshah, Adel Azar, Rozita Sepehrnia. 2020. An Intelligent Model of Transparent Governance in Policymaker Organizations with the Approach of Good Governance. **Journal of Information Technology Management.** c. 12. s. 1: 43-66.

Serpico, Davide. 2018. What kind of kind is intelligence? **Published in Philosophical Psychology.** c. 31 s. 2: 232-252.

Shahmoradi, Leila, Mahtab Karami, Ahmadreza Farzaneh Nejad. 2016. Auditing Knowledge toward Leveraging Organizational IQ in Healthcare Organizations. **Healthcare Informatics Research.** c. 22. s. 2: 110-119.

Shrestha, Yash Raj, Shiko M. Ben-Menahem, Georg von Krogh. 2019. Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence. **California Management Review.** 1-18.

Sistani, Hamid, Amin Reza Kamalian. 2016. The study of the organizational intelligence role in predicting Sistan and Baluchestan Maskan Bank staff members' citizenship behavior. **International Journal of Humanities and Cultural Studies.** 326-343.

Soltani, Zeynab, Batool Zareie, Leila Rajabiun, Ali Agha Mohseni Fashami. 2019. The effect of knowledge management, e-learning systems and organizational learning on organizational intelligence. **Kybernetes Emerald Publishing Limited**. c. 49. s. 10: 2455-2474.

Souri, Soniya, Hossein Sepasi, Parivash Nourbakhsh. 2013. Perception of

organizational justice, intelligence and effectiveness. **European Journal of Zoological Research.** c. 2. s. 6: 98-102.

Staber, Udo, Jörg Sydow. 2002. Organizational Adaptive Capacity A Structuration Perspective. **Journal of Management Inquıry.** c. 11. s. 4: 408-424.

Stalinski, S. 2004. Organizational intelligence: a systems perspective. **Organization Development Journal.** c. 22. s. 2: 55.

Staškevičiūte, Inga, R. Čiutiene. 2008. Processes of University Organizational Intelligence: Empirical Research. ISSN 1392-2785 **Engineering Economics,** c. 5 s. 60.

Staw, Baryy. M., Lance E. Sandelands, Jane E. Dutton. 1981. Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. **Administrative Science Quarterly.** c. 26. s. 4: 501-524.

Steinert, Steffen, Sabine Roeser. 2020. Emotions, values and technology: illuminating the blind spots. **Journal of Responsible Innovation.** c. 7. s. 3: 298-319.

Sternberg, Robert, James C. Kaufman, Anne M. Roberts. 2019. The relation of creativity to intelligence and wisdom. In J.C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), Cambridge handbook of creativity (2nd Ed) (p. 237-353). New York: Cambridge University Press.

Stewart, G. 2010. The past twenty years: Teams research is alive and well at the Journal of Management. **Journal of Management.** c. 36. s. 4: 801-805.

Stewart, Jennifer, Michael O'Donnell. 2007. Implementing change in a public agency: Leadership, learning and organisational resilience. **International Journal of Public Sector Management.** c. 20. s. 3: 239-251.

Strand, Rich. 1983. A Systems Paradigm of Organizational Adaptations to the Social Environment. **The Academy of Management Review.** c. 8. s. 1: 90-96.

Sutcliffe, K.M., T.J. Vogus. 2003. Organizing for Resilience. In Cameron, K., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (Eds.), Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler. Chapter c. 7. 94-110.

Swart, William, Judy A. Siguaw. 2020. The Transformational Impact of Intense Virtual Teamwork Experiences on Team Member Psychometrics: An Exploratory Study. **American Journal of Management.** c. 20. s. 1: 126-146.

Taboli, Hamid, Hamid Bahmanyari. 2017. Organizational intelligence and agility in Shiraz University of Medical Sciences. **Journal of Health Management & Informatics.** c. 4. s. 3: 81-86.

Tang, Zaiyong, Subramanian Sivaramakrishnan. 2003. Creating an Intelligence Infrastructure for Intelligent Organizations. Ninth Americas Conference on Information Systems. AMCIS 2003 Proceedings. 2745-2750. http://aisel.aisnet.org/amcis2003/360.

Teixeira, Eduardo de Oliveira, William B. Werther. 2013. Resilience: Continuous renewal of competitive Advantages. **Business Horizons.** c. 56. s. 333-342.

Torkamani, Bahareh, Mohammad Mahmoudi Maymand. 2016. Investigation of the Relationship between Organizational Intelligence and Strategic Thinking and Determination of Its Role in Creation of a Mindful Organization: A Case Study Research. **Mediterranean Journal of Social Sciences.** c. 7. s. 3: 79-85.

Travica, Bob. 2015. Modeling Organizational Intelligence: Nothing googles like Google. **Online Journal of Applied Knowledge Management.** c. 3. s. 2: 1-18.

Trigueros, R., Padilla, A. M., Aguilar-Parra, J. M., Rocamora, P., Morales-Gázquez, M. J., & López-Liria, R. 2020. The Influence of Emotional Intelligence on Resilience, Test Anxiety, Academic Stress and the Mediterranean Diet. A Study with University Students. **International Journal of Environmental Research and Public Health.** c. 17. s. 6: 2071.

Tugade, Michele M., Barbara L. Fredrickson. 2004. Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences. **Journal of Personality and Social Psychology.** c. 86 s. 2: 320-333.

Umoh, Godwin Ikpe, Edwinah Amah. 2013. Knowledge Management and Organizational Resilience in Nigerian Manufacturing Organizations. **Developing Country Studies.** c. 3. s. 9: 104-120.

Upadhyay, Archana, A. P. Singh. 2018. Organizational intelligence and role efficacy: An application towards technical grade railways employees. **Indian Journal of Health and Well-being.** c. 9. s. 3: 436-440.

Van der Vegt, Gerben, Margareta Wahlstr¨om, Peter Essens, Gerard George. 2015. Managing Risk and Resilience. **Academy of Management Journal.** c. 58 s. 4: 971–980.

Van Knippenberg, Daan, Linus Dahlander, Martine R. Haas, Gerard George. 2015. From The Edıtors Information, Attention, and Decision Making. **Academy of Management Journal.** c. 58. s. 3: 649-657.

Veryard, R. 2010. The Emergence of Organizational Intelligence. **Business Intelligence.** c. 10. s. 7: 1-25.

Villanueva, Jose Juan, Jose C. Sánchez. 2007. Trait Emotional Intelligence and Leadership Self-Efficacy: Their Relationship with Collective Efficacy. **The Spanish Journal of Psychology.** c. 10. s. 2: 349- 357.

Virany, Beverly, Michael L. Tushman, Elaine Romanelli. 1992. Executive Succession and Organization Outcomes in Turbulent Environments: AnOrganization Learning Approach. **Organization Science.** c. 3. s. 1: 72-91.

Vorhies, Douglas W. 1998. An Investigation of the Factors Leading To the Development of Marketing Capabilities and Organizational Effectiveness. **Journal of Strategic Marketing.** c. 6. s. 1: 3-23.

Weick, K. E. 1993. Reprinted from The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster by Karl E. Weick published in **Administrative Science Quarterly.** c. 38. 628- 652.

White, A. L. 2019. Editor's Note: Is the Multiple Intelligences Theory a Research-Based Theory or a Story with a Positive Message? **Southeast Asian Mathematics Education Journal.** c. 9. s. 1: 57-64.

Yaghoubi, Nour-Mohammad, Seyed Mohammad Sadeq Khaksar, Fatemeh Afrasiabi, Fatemeh Shakhsian. 2011. The Relationship Between Organizational Intelligence and Strategic Thinking. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology.** c. 31. s. 1: 60-73.

Yan, Jun, Li Yan. 2017. Collective entrepreneurship, environmental uncertainty and small business performance: A contingent examination. **The Journal of Entrepreneurship.** c. 26. s. 1: 1-26.

Yang, Wei, Klaus Meyer. 2015. Competitive dynamics in an emerging economy: Competitive pressures, resources, and the speed of action. **Journal of Business Research.** c. 68. s. 6: 1176-1185.

Yolles, M. 2005. Organisational Intelligence. **Journal of Workplace Learning.** c. 17. s. 1/2: 99-114.

Youssef, Carolyn M. Fred Luthans. 2007. Positive Organizational Behavior in the Workplace. The Impact of Hope, Optimism and Resilience. **Journal of Management.** c. 33. s. 5: 774-800.

Zamiri, Amin, Alireza Heidari, Parviz Asgari, Behnam Makvandi. 2020. The Effectiveness of Organizational Intelligence, Workplace-Life Skills, and Employee Empowerment Training on Job Satisfaction and Organizational Culture of Employees with Job Stress. **International Journal of Behavioral Sciences.** c. 14. s. 1: 13-19.

Zeayter, Maryam Hasan. 2021. How Cybernetic Can Enhance Organizational Intelligence? **Management Studies and Economic Systems.** c. 6. s. ½: 1-10.

Zeb-Obipi, Isaac, Onyebuchi Obiekwe, M. David Ateke. 2019. Industrial Relations Environment and Organizational Resilience: Implications on Nigerian Managers. **International Journal of Social Sciences and Management Research.** c. 5 s. 1: 22-35.

Zia-ur-Rehman, Muhammad, Yasmine Muhammad Javaid Iqbal, Syed Arif Ahmed. 2020. Survival of the Fittest: Analysing the Triangulation of Employee Mindfulness and Authentic Leadership and Organizational Intelligence. **Research Journal of Social Sciences & Economics Review.** c. 1. s. 3: 119-128.

Zyngier, S. 2003. The Role of Technology in Knowledge Management Strategies in Australia: Recent Trends. **Journal of Information & Knowledge Management.** c. 2. s. 2: 165-178.