

## ÖRGÜTSEL ZEKA MODELİ KAPSAMINDA ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN LİDERLİK, STRATEJİ VE KÜLTÜRE OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yrd.Doç.Dr.Hatice Necla KELEŞ<sup>a</sup>  
Öğr.Gör.Tuğba KIRAL ÖZKAN<sup>b</sup>

### ÖZET

Günümüz örgütlerinin, gittikçe artan belirsizlik ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, çevrelerinde meydana gelen değişimleri farketmeleri ve oluşan bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri ile yakından ilgili olmaktadır. Literatürde örgütün çevresine stratejik olarak uyum sağlamak amacıyla bilgi oluşturma ve bu bilgiyi kullanma yeteneği örgütsel zeka kavramı olarak ifade edilmektedir.

Buradan hareketle bu çalışmanın amacı örgütsel zeka kavramına ve işletmelerin içinde bulunduğu koşullar ile örgütsel zeka arasındaki ilişkiye değinerek, konu ile ilgili S.Falsetta tarafından geliştirilen Örgütsel Zeka Modelini incelemektir. Araştırmanın örneklemini çokuluslu bir ilaç firmasında çalışan ikiyüzondört kişiden oluşmaktadır. Bu araştırmaya katılanlar S.Falsetta'nın (2004) Örgütsel Zeka Anketini cevaplamışlardır. S.Falsetta'nın örgütsel zeka modelindeki çevresel koşullar, kültür, strateji ve liderlik değişkenleri temel alınmıştır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, çevresel koşulların kültür, strateji ve liderlik değişkenlerine etkisi olduğu gözlenmiştir. Bulgulara ilişkin kısıtlar ve gelecek çalışmalar için öneriler sonuç bölümünde tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Zeka, Örgütsel Zeka, Çevresel Koşullar, Kültür, Liderlik, Strateji

### 1. GİRİŞ

İçinde yaşadığımız çağ, günümüz örgütlerine gerek toplumsal, gerek ekonomik, gerekse teknolojik anlamda değişimin son derece hızlandığı, dinamik bir çalışma ortamı sunmaktadır. Örgüt yöneticileri, örgütlerini yaşatabilmek ve rekabet yarışında başarı kazanabilmek için, çevrelerindeki değişimleri fark etmek ve gecikmeden örgütlerinde gerekli düzenlemeyi yapmak durumundadırlar.

Yönetim biliminin üzerinde durduğu konuların başında, gittikçe artan rekabet ve belirsizlik ortamında varlıklarını sürdürebilmek için, örgütlerin amaç, yapı ve süreçlerinde oluşan değişimlere karşı nasıl tepki verecekleri konusu gelmektedir. Birçok çeşitli bilgiyi kendi yapılarına entegre ederek, geleceği öngörebilen ve gereken değişime hızla adapte olan örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayacakları düşüncesi; insanların sahip olduğu gibi örgütlerin de zekasından bahsedebileceği konusunu gündeme getirmektedir (Kerfoot, 2003:91).

Zeka ve örgüt kavramlarına yönelik yapılan çalışmaların sayısı gittikçe artmakta olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan birinde; günümüz örgütleri çalkantılarla dolu dünyaya adapte olmak için karışık bilgi ağları kullanan, zeki, öğrenen sistemler olarak kabul edilmektedir (Halal,1997:10).

Örgütler yaşayan, öğrenen, uyarlayan, gelişen ve büyüyen canlı organizmalar olarak ele alınacak olursa, hem sıradan düzenli etkinliklere, hem de dinamik küresel çevrede beklenmeyen durumlara ilişkin kararlar alabilecekleri yetenekleri ve bunları kullanma potansiyelleri örgütsel zeka, bu potansiyeli kullanabilen örgütlerde zeki örgütler olarak tanımlanmaktadır (Erçetin, 2004:42). Bu noktadan hareketle çalışmada, örgütsel zeka kavramına ilişkin literatürde yer alan tanımlara yer verilerek, konu ile ilgili olarak S.Falsetta tarafından geliştirilmiş olan "Örgütsel Zeka Modeli" açıklanacaktır. Model işletmelerin çevrelerinde varolan değişimleri kendi liderlik seviyelerine, stratejilerine ve kültür yapılarına göre algılayarak, örgüt yapılarına uyarlayacakları ve bunun işletmenin performansını belirleyeceği düşüncesi üzerine kurulmuştur. Bu noktadan hareketle, çalışmada Türkiye'de ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çevresel etkenlerin işletmenin liderlik düzeyi, izlediği strateji ve kültür yapısı ile olan etkileşimi Örgütsel Zeka Modeline göre incelenecektir.

<sup>a</sup> Bahçeşehir Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, 34384, Şişli, İSTANBUL, [necla.keles@bahcesehir.edu.tr](mailto:necla.keles@bahcesehir.edu.tr) 0212 3810641

<sup>b</sup> Bahçeşehir Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, 34384, Şişli, İSTANBUL, [tugba.kiral@bahcesehir.edu.tr](mailto:tugba.kiral@bahcesehir.edu.tr) 0212 3810614

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Geniş anlamıyla “genel zihin gücü” olarak ifade edilebilen zeka, psikolog Lewis M.Terman’a göre; “soyut düşünme yeteneği”, Davis’e göre “edinilen bilgilerden faydalanarak problemleri çözme yeteneği”, Bergson’un tarifine göre ise, “önceden elde edilmiş tecrübe ve bilgilerden yararlanarak bugünkü hayat problemlerini çözmek ve hayat koşullarına uyma yeteneği” olarak ifade edilmektedir.

Konu ile ilgili tanımlar incelendiğinde, zekanın bir varlığın yaşamını ve gelişimini sürdürmesi ve türünü yok olmaya karşı korumasını sağlayan bir unsur olduğu anlaşılabilir. Başka bir deyişle zeka, organizmanın çevresi ile olan etkileşimini ve kendini çevresine göre ayarlayabilmesini sağlar. Örgütsel zeka tanımlamaları genellikle bireysel zeka tanımlarına ve algılayışlarına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Tali konuların değerlendirilişinde ayrılıklar ve tanımlama biçimlerinde farklılıklar söz konusu olmakla birlikte, literatür bireysel zekanın enformasyon işleme ve çevreye uyum sağlama yeteneği olduğu hususunu genellikle kabul etmektedir (Glynn,1996; Sternberg ve diğ.,1998; Schlinger, 2003). Sözkonusu temeller insanlardan oluşan örgütler için de geçerli olmaktadır (Liang, 2002:12).

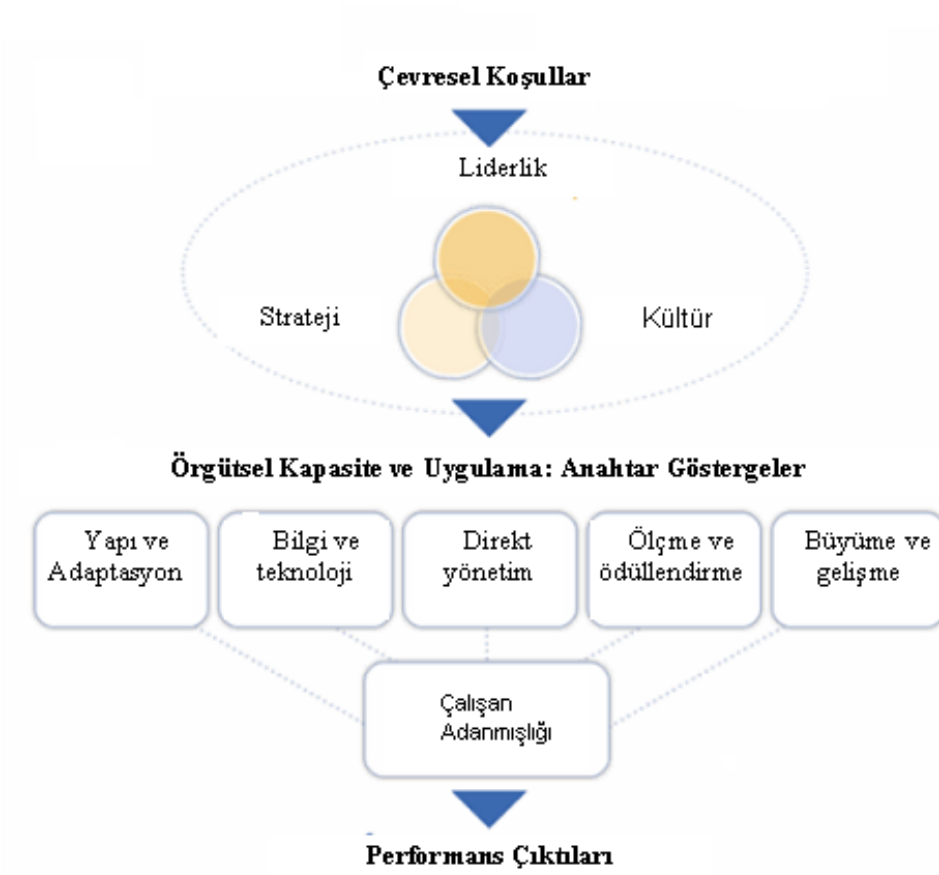
Konu ile ilgili yapılan çalışmalar, örgütsel zekanın örgüt içindeki bireylerin birbirleri ile olan etkileşimi ve örgütün çevresiyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan sosyal bir sonucu ifade ettiğini göstermektedir (Choo,1995, Glynn,1996:1081, Halal ve diğ.,1998). Örgütsel zekanın sosyal bir yapıya sahip olduğuna değinen bu ifadenin yanısıra örgütsel zekanın, örgütün çevresine stratejik olarak uyum sağlamak amacıyla bilgi yaratma ve yarattığı bilgiyi kullanma yeteneği olduğuna ilişkin tanımlamalar da bulunmaktadır. Başka bir deyişle örgütsel zeka, bilgi teknolojisi ile bütünleştirilen ve örgütün yapı, kültür, çevre ilişkileri, bilgi düzeyi gibi alt sistemleri tarafından oluşturulan problem çözme kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Halal, 1997).

Örgütsel zeka kavramı, basit bir şekilde bir grubun üyelerinin ölçülebilen bireysel zekalarının toplamından ziyade ortaya çıkan sistematik bir kültürel kavram olarak kabul görmektedir (Stalinski, 2004: 22). Eskiden örgütler; görevler, ürünler, çalışanlar ve süreçler topluluğu olarak algılanırken günümüzde; giderek bilgiyi yönetmek üzere tasarlanmış akıllı sistemler olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Çalışmalar; örgütlerin, öğrenme sürecine tümüyle mantıklı karar verebilmek için kullanılan sezgisel bilginin, bilgisayar ağlarına yüklenmiş bilgi ile çevreden elde edilen bilgi ile oluştuğunu ortaya çıkarmıştır. Bu karmaşık süreç çok sayıda insanı kapsadığı için örgütsel zeka, örgüt üyelerinin zekalarının toplanmasından ziyade, daha geniş bir sistem olan örgütün kendine has zekasını ifade etmektedir (Halal,2006). Benzer bir diğer tanımlama ise; örgütsel zekanın bir grubun üyelerinin tanımlanabilen veya ölçülebilen bireysel zekalarının toplamı olmasından ziyade, örgüt ortamında görülen bir kültürel kavram olarak ele alınmasını önermektedir (Stalinski, 2004).

W.Halal, “Örgütsel zeka nedir? Yöneticiler onu nasıl kullanabilir?” isimli çalışmasında örgütsel zeka, örgütün çevresine stratejik olarak uyum sağlamak amacıyla bilgi oluşturma ve bu bilgiyi kullanma yeteneği olarak açıklamaktadır. Çalışmada örgütsel zeka bilgi teknolojisi ile bütünleştirilen ve örgütün yapı, kültür, çevre ilişkileri, bilgi varlığı ve stratejik süreçler vb.alt sistemleri tarafından oluşturulan problem çözme kapasitesi olarak ifade edilmiştir (Halal,1997: 10).

Yapılan tanımlardan örgütsel zekanın farklı bileşenlerden oluştuğu ve her bir bileşene ait çeşitli faktörlerin bulunduğu anlaşılmaktadır (Sternberg,1984:269, Mayer ve diğ.,2000:277, Schlinger,2003:18, Gardner,2003). Konu ile ilgili olarak örgütsel zeka bileşenlerini; bilgi yönetimi, teknoloji yönetimi, örgütsel yapı ve örgütsel süreçler (Mc.Master, 1996) olarak ele alan çalışmalar bulunmakla birlikte, kültür, bellek, bilgi sistemleri, öğrenme, iletişim, muhakeme, algılama ve yorumlama unsurları olarak ele alan ( Choo,1995, Halal ve diğ.leri, 1998 ,Veryard, 2000 ) çalışmalar da mevcuttur.

Konuya yönelik olarak Salvatore Faletta tarafından geliştirilen “Örgütsel Zeka Modeli” 11 unsurdan oluşmaktadır. Model, örgütlerin çevrelerinde yaşanan değişimleri liderlik seviyeleri, kültürleri ve izledikleri stratejilere göre algılayarak, mevcut yapılarına uyarladıkları düşüncesinden hareketle, örgüt içi birtakım değişkenlerin çalışanların aidiyet duygusunu şekillendireceğini ve oluşan aidiyet duygusunun ise işletmenin performansı üzerinde etkili olacağı düşüncesine dayanmaktadır.

**Şekil 1: Örgütsel Zeka Modeli**

Kaynak: Faletta, 2008

### 3. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışma S. Falletta'nın Örgütsel Zeka Modelinde yer alan değişkenlerden işletmenin içinde bulunduğu çevresel koşulların işletmenin liderlik seviyesi, izlenen strateji ve firmanın kültür yapısı değişkenlerine etkisinin Türkiye'de ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede incelenmesini amaçlamaktadır.

Modeldeki değişkenler incelenerek çalışmaya ilişkin oluşturulan hipotezler şu şekildedir.

H<sub>1</sub>: İşletmenin içinde bulunduğu çevresel koşullar liderlik seviyesini anlamlı derecede etkiler.

H<sub>2</sub>: İşletmenin içinde bulunduğu çevresel koşullar izlenen stratejiyi anlamlı derecede etkiler.

H<sub>3</sub>: İşletmenin içinde bulunduğu çevresel koşullar işletmenin kültür yapısını anlamlı derecede etkiler.

Çalışmanın hipotezini oluşturan değişkenler şu şekilde açıklanabilir (Faletta, 2008: 39):

- Çevresel koşullar: Örgütü etkileyen çevresel etkenler (Devletin izlediği politika, rekabet yapısı, müşteri geribildirimleri, ekonomik yapı).
- Liderlik: Örgütte bulunan en kıdemli yönetim seviyesi.
- Strateji: Örgütün paydaşlarına (işletme faaliyetlerinden doğrudan çıkarı olan gruplar) değer yaratmasını, hedeflerini ve misyonunu gerçekleştirmesini içeren bir araç. Başka bir deyişle strateji; hangi çevresel unsurlarla nasıl ve ne zaman ilişki kurulacağı konusundaki kararlar (Koçel, 2005: 310) olarak ifade edilebilir.
- Kültür: Takımın ve örgütün davranışını belirleyen önemli değerler, inançlar ve normlar.

### 4. YÖNTEM

Hipotezleri test etmek amacıyla veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırma kapsamında değişkenleri ölçmek üzere Salvatore Faletta tarafından 2004 yılında geliştirilen ve 2008 yılında yayınlanan "Örgütsel Zeka Anketi" kullanılmıştır. Anket ilaç sektöründe yer alan çokuluslu bir üretim ve dağıtım firma çalışanlarına uygulanmıştır.

Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Anket firmanın insan kaynakları bölüm yöneticisi ile görüşülerek, elektronik posta yoluyla 300 çalışana gönderilmiştir. 288 adet anket doldurularak geri gönderilmiş, 12 anket ise doldurulmamıştır. Doldurulan 288 anketten eksik veri içermeyen, analize uygun 214 anket değerlendirmeye alınmıştır.

S.Falletta tarafından geliştirilen anket bir grup dilbilimci tarafından İngilizce aslından Türkçeye çevrilmiş, ardından farklı bir grup dilbilimci tarafından Türkçe sorular İngilizceye çevrilerek her iki soru grubu karşılaştırılmıştır. Ankette 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Ankette yer alan 68 madde gruplar halinde; çevresel girdiler, liderlik, strateji, kültür, yapı ve adaptasyon, bilgi ve teknoloji, ölçü ve ödüller, büyüme ve gelişme, direkt yönetim, çalışan adanmışlığı ve performans çıktısı unsurlarını ölçmektedir.

## 5. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmada toplanan veriler üç aşamada analiz edilmiştir. İlk olarak toplanan verilerin tanımlayıcı istatistikleri raporlanmıştır. Daha sonra örgütsel zeka ölçeğinin güvenilirliği ve toplanan verilerden oluşturulan değişkenlerin güvenilirlikleri raporlanmıştır. Son olarak üç hipotezi test etmek için basit regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar raporlanmıştır.

### Tanımlayıcı Bilgiler

Kurumda çalışan ve kendisine anket uygulanan 214 personelin cinsiyet dağılımı Tablo 1'de görülmektedir. Tablo incelendiğinde katılımcıların %78.5'nin erkek olduğu gözlenmiştir. Bunun nedeni sektörde istihdam edilen erkek çalışan sayısının kadın çalışanlardan daha fazla olması olabilir.

**Tablo 1: Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	46	21,5
Erkek	168	78,5
Toplam	214	100

Kendisine anket uygulanan katılımcıların yaş dağılımı Tablo 2'de görülmektedir. Katılımcıların %45,3'nün 31 ile 35 yaş arasında olduğu, %35,5'nin 26 ile 30 yaş arasında olduğu görülmektedir. Kurum kültürü çalışanların yaş ortalaması gibi demografik özellikleri ve bireylere egemen olan değerler ve inançları kapsamaktadır. Anket verilerine göre kurum kültürünün oluşmasında genç çalışanların önemli oranda belirleyici olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 2: Yaş Dağılımı**

Yaş	Frekans	Yüzde
20-25	2	0,9
26-30	76	35,5
31-35	97	45,3
36-40	35	16,4
41 ve üzeri	4	1,9
Toplam	214	100

Araştırmaya konu olan kurumda 8 yıla kadar olan çalışma süresinin anket uygulananların toplamı içindeki oranı % 77,1 iken 9 yılın üzerindeki “yüksek çalışma süresi” olarak kabul edilen sürenin toplama oranı %22,9’dur. Çalışma süresi, kurumda çalışanların görevlerini öğrenmeleri, çalışma ortamına uyum sağlamaları, işyeri kurallarını bilmeleri ve görevlerinde tecrübe edinmeleri açısından önem taşımaktadır. Araştırmaya konu olan kurum çalışanlarının % 58,9 luk kısmının çalışma sürelerinin 4-8 yıl olması, kurumda birtakım uygulama ve kuralların yerleşmekte olduğunu göstermektedir. Katılımcıların hizmet yılı Tablo 3’de görülmektedir.

**Tablo 3: Hizmet Yılı**

Hizmet Yılı	Frekans	Yüzde
0-3 yıl	39	18,2
4-8 yıl	126	58,9
9 yıl ve üzeri	49	22,9
Toplam	214	100

#### **Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri (Reliability Analysis)**

Model değişkenlerinin öncelikle her değişken için güvenilirlik analizi hesaplanmıştır. Başka bir deyişle anket formunda yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgililenen sorunu ne derecede yansıttığı araştırılmıştır (Kalaycı, 2006: 403).

Bu aşamada 68 maddelik ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,979 bulunmuştur. (Crombach Alpha = .979) Bu değere göre ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir. Daha sonra her bir değişkenin, Cronbach  $\alpha$ 'sı bakılmış güvenilirlik sınırı olan .70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir (Kalaycı, 2006: 405).

Bu sonuçlar, anketteki soruların birbirleriyle tutarlı bir şekilde aynı şeyi ölçtüğünü göstermektedir. Araştırmanın değişkenleri olan çevresel koşullar, liderlik, strateji ve kültürün güvenilir olduğu gözlenmiş ve analize devam edilmiştir.

**Tablo 4: Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları**

	Güvenilirlik Katsayısı	İtem Sayısı
Çevresel Koşullar	.729	3
Liderlik	.920	6
Strateji	.890	6
Kültür	.877	9

#### **Regresyon Analizi Sonuçları**

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken diğerlerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle olan ilişkisini ve o değişkenin ne kadarını açıklayabileceğini yorumlamamıza imkan veren bir analizdir. Basit regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünün bulmak için yapılır. Bu analizde modelin geçerliliğini gösteren anlamlılık düzeyidir. Eğer bu değer 0,05'ten büyük ise model geçersizdir, küçük ise geçerlidir yani bağımsız değişken bağımlı değişkeni açıklayabilmektedir (George., P.Mallery, 2006: 187).

Çevresel girdilerin liderlik, strateji ve kültürü ne kadar etkilediğine dair ortaya atılan hipotezleri incelemek için basit regresyon analizi yapılmıştır. Değişken seçiminde “enter metodu” seçilmiştir. Analiz aşamasında basit regresyonun varsayımları test edilmiştir.

Öncelikle örneklem sayısının yeterliliği incelenmiştir. Örneklem sayısı için Tabachnik ve Fidell'in " $N > 50 + 8.m$  ( $m = \text{bağımsız değişken sayısı}$ )" formülü kullanılmıştır. (Pallant 2007: 148) Buna göre çalışmadaki 214 örneklem sayısı hipotezlerimizi test etmede yeterlidir.

Her hipotez için yapılacak regresyon analizi öncesi değişkenler arası normallik ve doğrusallık varsayımı araştırmacı tarafından kontrol edilmiştir. Normallik varsayımı için sapma değerleri ile ilgili olarak gözlenen ve birikimli olasılık dağılımına ait "Normal P-P" grafikleri üretilmiş ve grafiklerin doğrusal bir şekil gösterdiği görülmüştür. Doğrusallık varsayımını incelemek için ise standardize edilmiş sapma değerler ile standardize edilmiş yordanan değerler yayılım grafiği üretilmiş ve grafiklerin kare dışına çıkmadığı görülmüştür. Bu ise normallik ve doğrusallık varsayımlarının ihlal edilmediğini göstermektedir (Tabachnick ve Fidell 2007: 127).

İlk hipotez için elde edilen regresyon analizi sonucunda çevresel koşullar ile liderlik arasında .431 ( $R = .431$ ) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve bağımsız değişken "çevresel koşullar"ın bağımlı değişken "liderlik" üzerindeki varyansın % 18,2'sini ( $R^2 = .182$ ) açıkladığı görülmektedir. Bir başka deyişle, liderlik değişkenindeki değişimin % 18,2'si çevresel koşullar tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 5: Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,431(a)	,186	,182	,654

a Tahmin Ediciler: (Sabit), Çevresel Kuşullar

b Bağımlı Değişken:Liderlik

Anova tablosu incelenecek olursa kurulan modelin açıklayıcı gücünün anlamlılığı açısından bir problem olmadığı gözlenebilir ( $F = 48.296$ ,  $p = .000$ ).

**Tablo 6: Anova Tablosu**

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	20,685	1	20,685	48,296	,000(a)
	Artık	90,797	212	,428		
	Toplam	111,481	213			

a Tahmin Ediciler: (Sabit), Çevresel Kuşullar

b Bağımlı Değişken:Liderlik

Tahmin edilen regresyon modeli parametreleri incelendiğinde parametrelerin bireysel (%5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olduğu görülmektedir. Sabit terim 2.060, çevresel koşullara ait parametre değeri .514 bulunmuştur ( $\beta = .514$ ). Buna göre çevresel koşullarda gerçekleşecek bir birim artış, liderlikte gerçekleşecek .514 birim artış anlamına gelmektedir.

**Tablo 7: Katsayılar Tablosu**

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	
		Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık
1	Sabit Terim	2,060	,295	6,977	,000
	Çevresel Koşullar	,560	,074	,431	,000

Regresyon analizi bulguları birinci hipotezi desteklemektedir. Yani çevresel koşulların düşük bir etkiye sahip olsa da liderliği etkilediği söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen katsayı değerleri Tablo 5,6 ve 7 de görülmektedir.

İkinci hipotez için elde edilen regresyon analizi sonucunda çevresel koşullar ile strateji arasında .411 (R = .411) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bağımsız değişken "çevresel koşullar"ın bağımlı değişken "strateji" üzerindeki varyansın % 16,5'ini ( $R^2 = .165$ ) açıkladığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, strateji değişkenindeki değişimin % 16,5 çevresel koşullar tarafından gerçekleştiğini açıklamaktadır.

**Tablo 8: Model özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,411(a)	,169	,165	,505

a Tahmin Ediciler: (Sabit), Çevresel Kuşullar

b Bağımlı Değişken: Strateji

Anova tablosu incelenecek olursa kurulan modelin açıklayıcı gücünün anlamlılığı açısından bir problem olmadığı gözlenebilir (F = 42.975, p = .000).

**Tablo 9: Anova Tablosu**

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Dercesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	10,936	1	10,936	42,975	,000(a)
	Artık	53,950	212	,254		
	Toplam	64,886	213			

a Tahmin Ediciler: (Sabit), Çevresel Kuşullar

b Bağımlı Değişken: Strateji

Tahmin edilen regresyon modeli parametreleri incelendiğinde parametrelerin bireysel (%5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olduğu görülmektedir. Sabit terim 2.833, çevresel girdilere ait parametre değeri .374 bulunmuştur ( $\beta = .374$ ). Buna göre çevresel koşullar bir birim arttığında strateji .374 birim artmaktadır.

**Tablo 10: Katsayılar Tablosu**

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık
			Std. Hata	Beta		
1	Sabit Terim	2,833	,228		12,447	,000
	Çevresel Koşullar	,374	,057	,411	6,556	,000

Regresyon analizi sonucu edilen sonuçlar ikinci hipotezi desteklemektedir. Bu, çevresel koşullar düşük bir etkiye sahip olsa da stratejiyi etkilediği anlamına gelmektedir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen değerler Tablo 8,9 ve 10 de görülmektedir.

Üçüncü hipotez için elde edilen regresyon analizi sonucunda çevresel koşullar ile kültür arasında .462 (R = .462) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve bağımsız değişken "çevresel koşullar" bağımlı değişken "kültür" üzerindeki varyansın % 20,9'unu ( $R^2 = .209$ ) açıkladığı görülmektedir. Bir başka deyişle kültür değişkenindeki değişimin % 20,9'u çevresel koşullar tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 11: Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,462(a)	,213	,209	,545

a Tahmin Ediciler: (Sabit), Çevresel Kuşullar  
b Bağımlı Değişken: Kültür

Anova tablosuna bakıldığında kurulan modelin açıklayıcı gücünün anlamlılığı açısından bir problem olmadığı gözlenmiştir (F = 57.398, p = .000).

**Tablo 12: Anova Tablosu**

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	17,105	1	17,105	57,398	,000(a)
	Artık	63,177	212	,298		
	Toplam	80,282	213			

a Tahmin Ediciler: (Sabit), Çevresel Kuşullar  
b Bağımlı Değişken: Kültür

Tahmin edilen regresyon modeli parametreleri incelendiğinde parametrelerin bireysel (%5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olduğu görülmektedir. Sabit terim 2.071, çevresel girdilere ait parametre değeri .468 bulunmuştur ( $\beta = .468$ ). Buna göre çevresel girdiler bir birim arttığında kültür .469 birim artmaktadır.



**Tablo 13: Katsayılar Tablosu**

Model		Standardize		t	Anlamlılık
		Edilmemiş Katsayılar	Edilmiş Katsayılar		
		Std.	Beta		
1	Sabit Terim	2,071	,246	8,409	,000
	Çevresel Koşullar	,468	,062	7,576	,000

Regresyon analizi sonucu edilen sonuçlar üçüncü hipotezi desteklemekte, çevresel koşullar ile kültür arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmektedir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen katsayı değerleri Tablo 13 de görülmektedir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir işletmenin içinde yaşadığı dış çevre sürekli değişim içindedir. Günümüz işletmelerinin gittikçe artan belirsizlik ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, çevrelerinde meydana gelen değişimleri farketmeleri ve oluşan bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri ile son derece ilgili olmaktadır. Değişime adapte olma işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan önemli bir unsur olmaktadır. Bu gelişmeler paralelinde örgütün çevresine stratejik olarak uyum sağlamak amacıyla bilgi oluşturma ve bu bilgiyi kullanma yeteneği olarak ifade edilen örgütsel zeka kavramı gittikçe daha çok dikkat çekmektedir.

İşletmelerin çevrelerinde varolan değişimleri kendi liderlik seviyelerine, stratejilerine ve kültür yapılarına göre algılayarak, örgüt yapılarına uyarlayacakları ve bunun işletmenin performansını belirleyeceği düşüncesi üzerine kurulmuş olan modeldeki değişkenlerden, işletmenin içinde faaliyette bulunduğu çevresel koşullar ile işletmenin liderlik seviyesi, izlediği strateji ve kültür yapısı arasındaki etkileşimi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma; “çevresel koşullar işletmenin liderlik seviyesini, kültür yapısını ve izlediği stratejiyi etkiler” düşüncesine dayanmaktadır. Bu düşünce ile başlatılan çalışmada, Örgütsel Zeka Modelinde belirtilen çevresel koşulların örgütün liderlik düzeyi, izlenen strateji ve kültür yapısı ile anlamlı bir etkileşimde olduğu görülmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu çevresel koşulların işletmedeki liderlik seviyesi, kültür yapısı ve izlenen stratejiyi farklı oranlarda da olsa etkilediğini göstermektedir.

Bunun temel sebebi, ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin Sağlık Bakanlığı'nın izlediği politikalardan, gerek ulusal gerekse uluslararası seviyede yaşanan rekabet koşullarından ve ülke ekonomisinde yaşanan değişimlerden etkilenmeleri olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmada tespit edilen çevresel koşulların, örgütün liderlik üzerindeki etkisi %18,2 olarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularından söz konusu işletmedeki liderlik düzeyi ile işletmeyi etkileyen çevresel koşullar arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Bunun temel nedeni işletmenin içinde bulunduğu çevresel koşulların, liderlik seviyesi üzerindeki belirleyiciliği olabilir. Ancak yine araştırma bulgularından mevcut çevresel koşulların firmanın liderlik düzeyine olan etkisinin %18,2 olarak belirlenmesi, bu etkinin yüksek oranda olmadığını göstermektedir. Bu çalışmada tespit edilen çevresel koşulların, örgütün stratejine olan etkisi %16,5 olarak belirlenmiş olup, bunun temel sebebi firmanın stratejisini belirlemede içinde bulunduğu çevresel koşulların yanısıra farklı birtakım etkenleri gözönünde bulundurması olabilir.

Çalışmada belirlenen çevresel koşulların, firmanın kültür yapısı üzerindeki etkisi %20,9 dur. Araştırma yapılan firma kuruluş yeri Almanya olan ve bugün 80 ülkede faaliyet gösteren çokuluslu bir işletmedir. Bu, firmanın içinde bulunduğu çevresel faktörlerin, firmanın kültürünü %20,9 olarak etkilemesini açıklayıcı olabilir.

Bu bulguların ışığında S.Falsetta tarafından teorik olarak ifade edilen örgütsel zeka modeline ilişkin ampirik araştırma sonuçları anlamlı bulunmuştur.

Bu çalışmanın çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışma için seçilen yöntem kolayda örnekleme yöntemidir. Bu yöntem tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi olduğundan genellenebilme problemi vardır.

Örgütsel zeka modeline yönelik faktörlerin birbirleri ile etkileşimlerinin nasıl olduğu daha temsili örneklemler kullanılarak ileri araştırmalar ile derinlemesine test edilebilir. Bu ileri araştırmalar sonucunda alandaki uygulamacılar Türk örgüt yapısına uygun örgütsel zeka modelleri geliştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Choo, C.W. (1995), *Information Management For An Intelligent Organization: The Art of Environmental Scanning*, Medford, NJ: Learned Information.
- Erçetin, Ş.Ş. (2004), *Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Aptallık*, Asil Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Falletta, S. (2008), "Organizational Intelligence Surveys", *Training & Development*.
- Falletta, S. (2008), "Hr Intelligence: Advancing People Research and Analytics", *IHRIM Journal*, Vol.XII,3.
- Falletta, S. (2008), *Organizational Diagnostic Models: A Review and Synthesis*, Leadersphere, Inc., USA
- Gardner, H. (2003), "Multiple Intelligences After Twenty Years", *American Educational Research Association Conference Proceedings*, Chicago, USA: 21<sup>st</sup> ed.
- Glynn, M.A. (1996), "Innovative Genius: A Framework For Relating Individual And Organizational Intelligences To Innovation", *Academy of Management Review*, 21 (4).
- Halal, W.E. and Kull, M.D. (1998), "Measuring Organizational Intelligence", *Auburn Horizon*, Web Erişimi: [www.auburn.edu/administration/horizon/measuring.html](http://www.auburn.edu/administration/horizon/measuring.html).
- Halal, E. W. (1998), "Organizational Intelligence: What Is It, and How Can Managers Use It To Improve Performance?", *Knowledge Management Review*, Issue 1
- Halal, W.E. (1997), "Organizational Intelligence", *Strategy & Business*, 9: 10-13.
- George, D. and Mallery, P. (2006), *SPSS For Windows Step By Step*,
- Kalaycı, Ş. (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınevi.
- Kerfoot, K. (2003), "Organizational Intelligence/Organizational Stupidity: The Leader's Challenge", *Nursing Economics*, Vol.21, No.2
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, İstanbul
- Liang, T. Y. (2002), "The Inherent Structure and Dynamic of Intelligent Human Organizations", *Human Systems Management*, 21, IOS Press.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. and Salovey, P. (2000), "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", *Intelligence*, 27.
- McMaster, M.D. (1996), *The Intelligence Advantage: Organizing for Complexity*, Newton, MA: Butterworth-Heinemann.
- Pallant J. (2007), *SPSS Survival Manual*, 3rd.edition, Open University Press, Newyork
- Schlinger, H.D. (2003), "The myth of intelligence", *The Psychological Record*, 53.
- Stalinski S. (2004), "Organizational Intelligence: A System Perspective", *Organizational Development Journal*, 22, 2.
- Sternberg, R.J. (1984), "Toward A Triarchic Theory Of Human Intelligence", *Behavior and Brain Sciences*, 2.
- Sternberg, R.J. (1997) "Zeka Konusundaki Son Gelişmeler", (Türkçesi: A. Erkuş), *Türk Psikoloji Bülteni*, American Psychologist.
- Tabachnick B.G ve Fidell L.S (2007) "Using Multivariate Statistics", 5th.Edition, Pearson, Newyork
- Veryard, R. (2000) "On Intelligence", Veryard Projects Web Page, Web Erişimi <http://www.users.gloabelnet.co.uk/~rw/cbb-intelligence.pdf>.