

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ZEKÂNIN PERFORMANSA ETKİLERİ ÜZERİNE
YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN ALGILARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Gülümser ULUSOY

Danışmanı: Doç. Dr. Akyay UYGUR

Ankara
Eylül, 2012

JÜRİ ONAY SAYFASI

Gülümser ULUSOY'un “İşletmelerde Örgütsel Zekânın Performansa Etkileri Üzerine Yönetici ve Çalışan Algıları” başlıklı tezi tarihinde, jürimiz tarafından Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan:	
Üye (Tez Danışmanı):	
Üye :	
Üye :	
Üye :	

ÖNSÖZ

Örgütler, hızlı değişen koşullarda hayatta kalmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için değişik arayışlar içerisine girmişlerdir. Değişim dinamiklerini yakından takip etmeyen ve bu dinamiklere uyum sağlayamayan örgütlerin ayakta kalması neredeyse imkansızdır. Değişimi yakalamak isteyen örgütlerin çıkış noktası zekâ kavramıdır. Zeki bireyin özelliklerinden hareketle zeki örgütlerin oluşturulması gündeme gelmiştir. Eylemlerinde ve tepkilerinde hızlı, işleyişte esnek ve rahat, fikirlerinde açık, değişen koşullarda uyumlu, yenilenebilen ve hayal gücünü kullanan zeki örgütler geleceğin örgüt anlayışını oluşturmaktadır.

Öncelikle araştırmamın her aşamasına büyük katkı sağlayan, özveride bulunan, yol gösteren, ilgisini ve desteğini her zaman hissettiğim tez danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Akyay UYGUR 'a görüş ve önerilerinden dolayı değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Eriman TOPBAŞ ve Yrd. Doç. Dr. Banu YÜCEL TOY'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmamın bütün aşamalarında yanımda olan, desteklerini esirgemeyen tez çalışması sırasında en gergin anlarımda dahi sevgisini ve anlayışını her zaman hissettiğim ailem ve öğrencilerime teşekkür ederim.

ÖZET

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ZEKÂNIN PERFORMANSA ETKİLERİ ÜZERİNE YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN ALGILARI

ULUSOY, Gülümser

Yüksek Lisans, Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç Dr. Akyay UYGUR
Eylül- 2012

Bu araştırma, işletmelerde örgütsel zekânın performansa etkileri üzerine yönetici ve çalışan algılarını araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma Çanakkale'nin Çan ilçesinde bulunan küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

İşletmelerde örgütsel zekânın performansa etkileri üzerine yönetici ve çalışan algılarını tespit etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 1046 çalışan, 454 yönetici toplam 1500 kişiye uygulanmıştır. İşletmelerde örgütsel zekânın performansa etkileri üzerine yönetici ve çalışan algılarını ortaya koymak için elde edilen veriler aritmetik ortalama, ortanca, standart sapma ve yüzde dağılımı gibi betimsel istatistikler ile hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri bulabilmek için ise t-testi, One a Way Anova ve korelasyon katsayısı testinden yararlanılmıştır.

Araştırma verilerinden elde edilen sonuçlar neticesinde örgütsel zekânın cinsiyet, yaş, eğitim durumu, bölüm ve görev yapılan pozisyon değişkenleri açısından anlamlı bir ilişkinin olmadığı, çalışan sayısı ve faaliyet yılı ile firma sektörü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Yönetici ve çalışanların performansı ile örgütsel zekâ arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Zekâ, Performans

ABSTRACT

MANAGER AND EMPLOYEE PERCEPTIONS ON ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE'S EFFECTS ON PERFORMANS IN ENTERPRISES

ULUSOY, Gülümser
Master, Department of Education Office Management
Supervisor: Assoc. Doc Dr. Akyay UYGUR
September-2012

This study aims to examine the perception of organizational intelligence on performances of administrators and workers. The study was conducted on small and medium sized enterprises in an district of Çanakkale Province.

Survey method was used to determine the perception of organizational intelligence on performances of administrators and workers. The survey was applied to total 1500 individuals (1046 workers and 454 administrators). Data obtained to demonstrate the effect of organizational intelligence on performances of administrators and workers were calculated through descriptive statistics like arithmetic mean, median, standard deviation and percentage distribution. t-testi, One-Way Anova and correlation coefficient test were used in order to determine the relationship between variables.

The results of the research found no significant difference in terms of gender, age, educational level, department, working position variables of organizational intelligence and indicated significant difference in terms of the number and active years of workers and the sector of enterprise. Positive significant relationship was found between the performances of administrators and workers and organizational intelligence.

Keywords: Organizational Intelligence, Performance

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Varsayımlar	6
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	6
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
3. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	10
3.1. ÖRGÜTSEL ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL ZEKÂNIN ÖĞRENMEDEKİ ROLÜ	10
3.1.1. ZEKÂ KAVRAMI.....	10
3.2. ZEKÂYI OLUSTURAN-ETKİLEYEN ETMENLER	11
3.2.1. Zekânın Biyolojik Temelleri.....	11
3.2.2. Zekânın Yaşa Göre Gelişimi.....	13
3.2.3. Zekâ ve Çevre	13
3.2.4. Zekâ ve Başarı	14
3.3. ZEKÂ KURAMLARI.....	14
3.3.1. Gardner’ın Çoklu Zekâ Kuramı	14
3.3.1.1. Sözel/Dil Zekâsı.....	14
3.3.1.2. Mantık/Matematiksel Zekâ	15
3.3.1.3. Görsel / Uzamsal Zekâ.....	15
3.3.1.4. Bedensel / Kinestetik Zekâ	16
3.3.1.5. Müzik / Ritim Zekâsı	16
3.3.1.6. Sosyal Zekâ.....	16
3.3.1.7. Öze dönük Zekâ	17

3.3.1.8. Doğa Zekâsı	17
3.3.2. Sternberg'in Triarşik Zekâ Kuramı.....	17
3.3.3. Goleman'ın Duygusal Zekâ Kuramı.....	19
3.3.4. Spearman'ın Tek Faktör Kuramı	20
3.4. ÖRGÜTSEL ZEKÂ.....	21
3.4.1. Örgütsel Zekânın Unsurları	27
3.4.2. Örgütsel Zekânın Düzeyleri.....	28
3.4.3. Örgütsel Zekâ Süreci	29
3.4.4. Örgütsel Zekâya İlişkin Yetenekler	31
3.4.4.1. Değişikliklere Uyum Sağlama	31
3.4.4.2. Eylem ve Tepkide Çabukluk.....	31
3.4.4.3. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme.....	32
3.4.4.5. Hayal Gücünü Kullanabilme.....	32
3.4.4.6. Yenilenebilme	33
3.4.4.7. Açık Fikirli Olabilme	33
3.4.5.Örgütsel Zekânın Özellikleri	33
3.4.5.1. Stratejik Vizyon	34
3.4.5.2. Değişim Beklentisi.....	35
3.4.5.3. Düzen ve Uyum	35
3.4.5.4. Performans Baskısı	36
3.4.5.5. Bilginin Yayılımı	36
3.4.5.6. Şevk	37
3.4.5.7. Kader Ortaklığı	38
3.4.6. Örgütsel Zekâ ve Yenilik Arasındaki İlişki	38
3.5. PERFORMANS KAVRAMI.....	40
3.5.1. Performansın Tanımı	41
3.5.2. Performansı Belirleyen Faktörler.....	43
3.5.2.1. Örgütsel Faktörler	43
3.5.2.2. Kişisel Faktörler.....	44
3.5.2.3. Çevresel Faktörler.....	44
3.5.3. Performans Yönetimi.....	44
3.5.3.1. Performans Yönetimi Sistem Süreci.....	47
3.5.3.1.1. Hedef Belirleme ve Planlama Süreci	47
3.5.3.1.2. Performans İzleme Süreci	48

3.5.3.1.3. Performans Değerlendirme Süreci.....	49
3.5.3.1.4. Ödül-Ücret, Eğitim, Gelişim, Kariyer Planlaması Süreci.....	49
3.5.3.2. Performans Yönetiminin Yararları	50
3.5.3.2.1. Çalışanlar İçin Yararları.....	50
3.5.3.2.2. Örgüt İçin Yararları	51
3.5.3.2.3. Yöneticiler İçin Yararları.....	52
3.5.4. Performans Değerleme	53
3.5.4.1. Performans Değerleme Süreci	55
3.5.4.1.1. Performans Standartlarının Saptanması.....	55
3.5.4.1.2. Değerleme Sisteminin Seçilmesi ve İşletmenin Yapısı ile Uyumlu Hale Getirilmesi	55
3.5.4.1.3. Değerleme Sonrası Elde Edilecek Bilgilerin Kullanılması.....	56
3.5.4.2. Performans Değerlemenin Amaçları	56
3.5.4.3. Performans Değerleme Yöntemleri	58
3.5.4.3.1. 360 Derece Değerleme.....	59
3.5.4.3.2. Amaçlara Göre Yönetim.....	60
3.5.4.3.3. Davranışsal Gözlem Ölçeği	61
3.5.4.3.4. Grafik Değerlendirme Ölçeği	61
3.5.4.3.5. Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği.....	62
3.5.4.3.6. Davranışsal Gözlem Ölçeği	62
3.5.4.3.7. Kıyaslama Yöntemleri	63
3.5.4.4. Performans Değerleme Sisteminin Yararları.....	64
3.5.4.4.1. Yöneticiye Sağladığı Yararlar	64
3.5.4.4.2. Çalışana Sağladığı Yararlar	64
3.5.4.4.3. Örgüte Sağladığı Yararlar	65
3.5.4.5. Performans Değerlemesinin Sakıncaları.....	65
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	67
4.1. Araştırma Modeli	67
4.2. Evren ve Örneklem	67
4.3. Verilerin Toplanması	67
4.4. Örgütsel Zekâ ve Yöneticilerin Performansı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Analiz Sonuçları	70
5. BULGULAR VE YORUM	71
5.1. Araştırma Gruplarının Demografik Değişkenler Açısından Dağılımları.....	71

5.2. Örgütsel Zekâ ile Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri ve Örgütsel Yapıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Analiz Sonuçları	75
5.3. Örgütsel Zekâ ile Yönetici ve Çalışanların Performansı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Analiz Sonuçları	83
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
6.1. Sonuç.....	85
6.2. Öneriler	89
KAYNAKÇA.....	91
EKLER.....	98
EK-1 ANKET FORMU	98

TABLÖLAR LİSTESİ

<i>Tablo 1. Sternberg'in Triarşik Zekâ Kuramı</i>	18
<i>Tablo 2. Goleman'ın Duygusal Zekâ Kuramı</i>	20
<i>Tablo 3. Birey ve Örgüt Zekâsının İşlevsel Açıdan Eşleştirilmesi.....</i>	26
<i>Tablo 4. Zeki İnsanlar ve Zeki Örgütlerin Nitelikleri</i>	29
<i>Tablo 5 Örgütsel Zekâ'nın Performansa Etkisi Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları</i>	69
<i>Tablo 6. Örgütsel Zekâ'nın Performansa Etkisi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları ...</i>	70
<i>Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları</i>	71
<i>Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımları.....</i>	71
<i>Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımları</i>	72
<i>Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Sektöre Göre Dağılımı</i>	72
<i>Tablo 11. İşletmelerin Faaliyet Yılına Göre Dağılımı.....</i>	73
<i>Tablo 12. Çalışanların Görev Sürelerinin Dağılımı.....</i>	73
<i>Tablo 13. Çalışanların Çalıştıkları Bölüme Göre Dağılımı</i>	74
<i>Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Pozisyona Göre Dağılımı</i>	74
<i>Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Çalışan ve Yönetici Olma Durumuna Göre Dağılımı</i>	75
<i>Tablo 16. Örgütsel Zekâ İle Cinsiyet Arasındaki İlişkiyi Gösteren İlişkisiz Örneklem T-Testi Analizi Sonuçları.....</i>	75
<i>Tablo 17. Örgütsel Zekâ İle Yaş Arasındaki İlişkiyi Gösteren İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi</i>	76
<i>Tablo 18. Örgütsel Zekâ İle Yaş Arasındaki İlişki.....</i>	76
<i>Tablo 19. Örgütsel Zekâ İle Eğitim Arasındaki İlişkiyi Gösteren İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....</i>	77
<i>Tablo 20. Örgütsel Zekâ İle Eğitim Arasındaki İlişki</i>	77
<i>Tablo 21. Örgütsel Zekâ İle Bölüm Arasındaki İlişkiyi Gösteren İlişkisiz Örneklem için Tek Faktörlü Varyans Analizi</i>	78
<i>Tablo 22. Örgütsel Zekâ İle Bölüm Arasındaki İlişki</i>	78
<i>Tablo 23. Örgütsel Zekâ İle Çalışan Sayısı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Tek Faktörlü Varyans Analizi.....</i>	79
<i>Tablo 24. Örgütsel Zekâ İle Çalışma Yılı Arasındaki İlişkiyi Gösteren İlişkisiz Örneklem için Tek Faktörlü Varyans Analizi.....</i>	79
<i>Tablo 25. Örgütsel Zekâ İle Çalışma Yılı Arasındaki İlişki.....</i>	80

<i>Tablo 26. Örgütsel Zekâ İle Firmanın Faaliyet Yılı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Varyans Analizi.....</i>	<i>80</i>
<i>Tablo 27. Örgütsel Zekâ İle Firmanın Faaliyet Yılı Arasındaki İlişki.....</i>	<i>80</i>
<i>Tablo 28. Örgütsel Zekâ İle Firmanın Sektörü (İşkolu) Arasındaki İlişkiyi Gösteren Varyans Analizi.....</i>	<i>81</i>
<i>Tablo 29. Örgütsel Zekâ İle Firmanın Sektörü (İşkolu) Arasındaki İlişki.....</i>	<i>81</i>
<i>Tablo 30. Örgütsel Zekâ İle Pozisyon Arasındaki İlişkiyi Gösteren İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....</i>	<i>82</i>
<i>Tablo 31. Örgütsel Zekâ İle Pozisyon Arasındaki İlişki</i>	<i>82</i>
<i>Tablo 32. Örgütsel Zekâ İle Yöneticilerin Performansı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Katsayısı.....</i>	<i>83</i>
<i>Tablo 33. Örgütsel Zekâ İle Çalışanların Performansı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Katsayısı.....</i>	<i>84</i>

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1. Örgütsel Zekâ Modeli</i>	25
<i>Şekil 2. Örgütsel Zekânın Unsurları</i>	27
<i>Şekil 3 . Örgütsel Öğrenme Süreci</i>	30
<i>Şekil 4. Örgüt Zekâsının Özellikleri</i>	34
<i>Şekil 5. Zekâ ve Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki</i>	39
<i>Şekil 6. Performans Yönetim Modeli</i>	46

1. GİRİŞ

Örgütsel zekâ, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan temel bir yeterliliği ifade etmektedir. Bu çalışmada, örgütsel zekâ kavramına geçmeden önce zekâ kavramı, zekâyı oluşturan etmenler, zekâ kuramları incelenerek, örgütsel zekâ kavramı, örgütsel zekâyı ilişkin yetenekler ve örgütsel zekâyı alakalı kavramlar incelendikten sonra örgütsel zekânın öğrenmedeki rolüne değinilecektir.

Çalışmanın bir diğerk konusu olarak ise, performans kavramı, performansı belirleyen faktörler ortaya koyularak performans yönetimi ve performans değerkleme üzerinde durulacaktır.

Çalışmada son olarak ise, işletmelerde örgütsel zekânın performansa etkileri üzerine yönetici ve çalışan algılarını incelemeye yönelik bir araştırma yapılacaktır.

1.1. Problem Durumu

Bilgi çağı olarak değerklendirilen yirmi birinci yüzyıl, belirsizlikler ve değışim tarafından şekillenecek bir yüzyıl olacaktır. Bu yüzyılda, belirsizlikleri ve değışimi etkin bir biçimde yöneten şirketler, rekabette üstünlüğü sağlayarak, öncü duruma geleceklerdir (Akgün ve diğerkleri, 2003: 45). Örgütsel öğrenme kavramı, iş dünyasında 1970'lerin ortasında ortaya çıkmış ve ilk olarak "hataların yakalanması ve düzeltilmesi" olarak tanımlanmıştır. Bu yıllarda, şirketlerin öğrenme aktivitelerinin kendileri için çalışan kişiler aracılığıyla gerçekleştiğı kabul edilmektedir. Şirketlerin bu öğrenme aktivitesindeki rolü, şirketin içinde barındırdığı "örgütsel öğrenme sistemi" adı verilen bir çevresel etken sistemiyle, öğrenme aktivitelerinin kolaylaştırılması ya da zorlaştırılmasıdır. 1980'lerden sonra bilgi çağını hazırlayan sosyo ekonomik ve çevresel koşullara uyum sağlamak amacıyla örgütlerde bir dizi yeni yönetim teknolojileri denenmeye başlanmıştır. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin son zamanlarda en fazla üzerinde durdukları konu örgütsel öğrenmedir. Çünkü dinamik kendine güvenen çağın gereklerine uygun düşünen işletmelerin en önemli rekabet gücü, örgütsel öğrenme düzeyi, becerisi ve öğrenmeye gösterilen uyumdur (Çelik, 2009: 25).

Büyüyerek güçlenmeyi amaç edinen örgütler; değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yeniden yapılanmak zorundadırlar. Baktığımız her yerde dünyayı yeni güçlerin değişime uğrattığını görmekteyiz. Ticari sınırların yok olduğu, eski iş yapma biçimlerinin değerini yitirdiği, giderek belirsizliğin hakim olduğu dünyamızda zorunlu hale gelen değişimi sağlamak için yeni yöntemlere, tekniklere, yetkinliklere yani yeni bir örgüte ihtiyaç duyulmaktadır. Çevrede oluşan sürekli ve köklü değişiklikler, örgütlerde sürekli değişimi gerekli kılmaktadır. Bu, örgütlerin içyapılarında sürekli köklü iç değişiklikler yapma anlamına gelmektedir (Öneren, 2008: 160). Bilgi tabanlı dijital dünyada, bütün bireyler ve örgütler için “öğrenme” temel bir kavram olarak önemini korumaktadır. Eğitim ve geliştirme, sürekli öğrenme, sürekli gelişim konuları örgütlerin en çok üzerinde durdukları konular arasına girmiştir. Örgütler, küresel rekabetten karlı çıkabilmenin yolunun sürekli öğrenen bireyler yaratmaktan geçtiğini öğrenmişlerdir (Atik ve Atak, 2007: 17).

Zekâ olmaksızın örgütlerde sağlıklı bir öğrenme süreci sağlamak mümkün değildir. 1990’lı yıllarla birlikte örgütsel öğrenme ve ilişkili literatürlerdeki pek çok çalışma çoğunluğu üstü kapalıda olsa örgütsel zekânın öneminden bahsetmeye başlamıştır. İlerleyen çalışmalarda zekânın üzerinde açık bir biçimde durulmuş; zekâ öğrenmeyi de etkileyen bir nitelik, çerçeve olarak ele alınmış; zekâyı tanımlamaya ve bileşenlerini belirlemeye yönelik bir araştırma sürecini teşvik edecek, bu süreç için yararlı olabilecek bulgular ve tartışma verileri sunulmuştur (Akgün, 2001: 15 ; Akgün ve diğerleri, 2003: 48). Örgütsel zekâ kavramı aynı zamanda örgütün bir bütün olarak çevresel baskı ve talepler karşısındaki etkin yanıt üretme yeteneğini ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütsel zekâ kapsamındaki yetenekleri geliştirmeye yönelik çalışmalar sağlıklı ve etkin bir öğrenme sürecinin oluşmasına imkan verecektir (Keskin vd., 2004: 177-178).

Örgütsel zekâ örgütün bilgi işleme, bilgi üretme, işlenen ve üretilen bilgiyi çevreye daha iyi uyum sağlama amacıyla kullanma kapasitesi olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel semboller, etkileşim kalıpları, örgüt kültürü ve sosyalleşme süreçleri örgütsel zekâyı içermektedir. Çalışmalar, örgütsel zekânın örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle etkileşimi ve örgütün çevresiyle etkileşimi neticesinde ortaya çıkan sosyal bir sonucu ifade ettiğini belirtmektedir. Buradan hareketle, örgütsel zekânın sosyal bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Demir (2010), yaptığı

araştırmasında yöneticilerin duygusal zekâ yetenek ve yeterliliklerinin kullanılması ve bunların işgörenler tarafından algılanmasına yönelik değerlendirmelerin sonuçlarını ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre duygusal zekâ yeteneği olarak özdenetim faktörünün yöneticiler tarafından kullanıldığında olaylara daha objektif bir şekilde yaklaştıkları görülmüştür. Yöneticilerin işgörenler gibi düşünmesi, empati yaparak onların bakış açısıyla olayları değerlendirmesi örgüt yönetiminde her zaman önemli avantajlar sağladığı görülmüştür. Empati yapabilme çift yönlü düşünme, algılama ve anlamayı gerektirdiği için çatışma durumunun hissedilmesi aşamasından itibaren yönetici ve işgörelere çalışma yaşamında başarılı olma şansı yarattığı diğer tespitler arasında yer almıştır. Bu bağlamda örgütsel zekâ bir örgütün amaç ve yeteneklerine bağlı olarak; ortak eylem ve bilinçle çevresine uyumu, çevresini bilinçlendirmesi ve değıştirmesi olarak düşünülebilir. Üst düzeyde performans göstermek isteyen örgütlerde, örgütsel zekânın bir parçası olan üyelerinin, bireysel ve örgütsel bilgileri ortaklaşa bir çabayla ayrınıtlandırarak, koruma ve dönüştürme sürecine, yoğunlaşmaları gerekmektedir. Bu anlamda örgütsel zekânın, örgüt üyelerinin örgütsel performansını geliştirme, profesyonel bilgiyi ortaklaşa irdeleme, örgütteki zekice davranışlarla ilgili anlamları tartışma, iletme istekliliğı, birlikteliğı ve yeteneğı olarak değerdendirebilir (Öge, 2006: 42).

Örgütler yaşayan, öğrenen, uyarlanan, gelişen, büyüyen canlı organizmalar olarak düşünüldüğünde, hem sıradan düzenli etkinliklere, hem de dinamik küresel bir çevrede beklenmeyen durumlara ilişkin kararlar alabilecekleri yeteneklerin bütünü ve bunları kullanma potansiyeli örgütsel zekâ, bu potansiyeli kullanabilen örgütler de zeki örgütler olarak tanımlanabilir (Erçetin, 2004: 42). Yerli ve yabancı literatürde henüz yeterince incelenmemiş, yerli literatürde oldukça yeni bir konu olan örgütsel zekâ teori ve uygulama noktasında incelenmeye ve geliştirilmeye açık bir konudur. Örgütsel zekânın işletmeler açısından hayati öneme sahip olduğu söylenebilir. İşletmelerin değışeme ayak uydurması gerektiğı bu yüzyılda bu kavramın getirdiğı değışim ve katkıları yakından takip etmesi ve yöneticilerle çalışanların performansı üzerinde ne derece etkili olduğu hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; işletmelerde örgütsel zekânın performansa etkileri üzerine yönetici ve çalışan algılarını ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda temel problem, örgütsel zekâ ile yönetici ve çalışanların performansı arasında nasıl bir ilişki olduğudur.

Bu düşünceden hareketle araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H1: Örgütsel Zekâ araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ve örgütsel yapılarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Buna bağlı olarak alt hipotezleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

Örgütsel Zekâ ve demografik özellikler;

H1.1: Araştırmaya katılanların örgütsel zekâ düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir,

H1.2: Araştırmaya katılanların örgütsel zekâ düzeyleri yaş seviyelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir,

H1.3: Araştırmaya katılanların örgütsel zekâ düzeyleri eğitim dağılımı durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir,

Örgütsel Zekâ ve örgüt yapısına ait özellikler;

H1.4: Araştırmaya katılanların örgütsel zekâ düzeyleri çalıştığı bölüme göre anlamlı farklılık göstermektedir,

H1.5: Araştırmaya katılanların örgütsel zekâ düzeyleri çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir,

H1.6: Araştırmaya katılanların örgütsel zekâ düzeyleri çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir,

H1.7: Araştırmaya katılanların örgütsel zekâ düzeyleri işletmenin faaliyet yılı dağılımına göre anlamlı farklılık göstermektedir,

H1.8: Araştırmaya katılanların örgütsel zekâ düzeyleri firma sektörüne göre anlamlı farklılık göstermektedir,

H1.9: Araştırmaya katılanların örgütsel zekâ düzeyleri görev yapılan pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir,

H₂: Örgütsel zekâ ve yöneticilerin performansı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Örgütsel zekâ ve çalışanların performansı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Öğrenme ve sonucunda elde edilen bilgi, günümüzde örgütlerin sürekli değişen çevre şartlarında yaşamlarını devam ettirmelerinin temel unsuru haline gelmiştir. Örgütlerde tıpkı insanlar gibi bazı öğrenme yeteneklerine sahiptirler ve örgütte öğrenme bireysel seviyede başlayıp takımlara ardından da örgütsel düzeye ulaşmaktadır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için temel yeterlilikler vardır. Örgütsel zekâ bu açıdan örgütsel öğrenmenin anahtar bir unsuru olup örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan temel bir yeterliliktir. Örgütsel zekâ, örgütün çevresine uyum sağlamak amacıyla bilgi yaratma ve yarattığı bilgiyi kullanma yeteneğidir. Bu yetenek sayesinde örgüt değişen çevre şartlarına adaptasyon göstermekte davranışlarında değişiklik göstererek öğrenmektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt ve örgütsel zekâ kavramları işletmeler tarafından iyi bilinmeli ve bunun yönetici ve çalışanların performansı üzerinde etkili olup olmadığı belirlenmesi gerekmektedir. İşletmeler bu zekâyâ ne kadar sahip olduklarını sınamalı ve gereken iyileştirmeleri yapmalıdır.

Örgütlerin değişen çevresel faktörlere uyum gösterebilmeleri ve çevresel değişimleri önceden fark etmeleri için bilgiyi oluşturup kullanmaları gerekmektedir. Bir organizma olarak düşündüğümüz örgüt sisteminin varlığını sürdürebilmesi için öğrenmesi gerekmektedir. Yani öğrenme örgüt için vazgeçilmezdir. Örgüt çevresindeki değişimlerine adaptasyon gösterebilmek amacıyla bilgiler edinir ve edindiği bilgileri uygulamalarına yansıtarak değişime uyum sağlar. Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında örgütün sürekli öğrenmesi ve dolayısıyla değişmesi kaçınılmazdır. Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için öğrenmesi gereken birtakım temel yeterlilikler vardır. Örgütsel zekâyâ sahip olan örgüt bu temel yeterlilik vasıtasıyla amaçları ve yeteneklerine dayalı olarak; ortak eylem ve bilinçle çevresine uyum sağlayabilmekte ve öğrenebilmektedir. İşletmelerin başarısının devamı için bu

değişme uyum sağlayarak gerek yöneticileri gerekse çalışanlarının performansına etki edeceğini düşündüğü uygulamaları yakından takip etmesi gerekir (Öge, 2006: 80). İşletme çalışanlarına yönelik olan bu çalışma ile öğrenen örgüt olarak değerlendirdiğimiz günümüz örgütlerinin örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirirken örgütsel zekâ faktörüyle ne derece ilişkili olduğunu saptamak, örgütsel zekânın örgütsel öğrenme sürecindeki etki ve önemini tespit ederek işletmelerde örgütsel zekânın performansa etkileri üzerine yönetici ve çalışan algıları belirlenecektir. Örgütsel öğrenme sürecinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi, örgütsel zekâ kavramının varlığının işletmelerde ne derece hissedildiği ve öğrenme sürecine ne derece katkı sağladığını belirleme açısından önemlidir. Çalışma sonucunda elde edilecek tespitler bu alanda yapılacak diğer çalışmalara rehberlik edecektir.

1.4. Varsayımlar

- Araştırmaya katılan kişilerin görüşlerini doğru bir biçimde ortaya koyacakları varsayılmıştır.
- Araştırmada veri kaynağı olarak kullanılan anket formları çalışanlar ve yöneticiler tarafından doğru olarak cevaplanacağı varsayılmıştır.
- Değişime uyum gösterme örgütün varlığını sürdürebilmesi için son derece önemli bir faktördür.
- Etkili kararlar almak örgüt zekâsında önemli bir faktördür.

1.5. Sınırlılıklar

- Araştırmada evrenin büyüklüğü nedeniyle araştırma Çanakkale ili ile sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Zekâ: İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlak, dirayet, zeyreklik, feraset. Soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma vb. gibi zihinsel yetilerin toplamıdır (Çakar, 2002: 1).

Duygusal Zekâ: Kendini harekete geçirebilme, dürtüleri kontrol edebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut etme yeteneğidir (Goleman, 2005: 50).

Örgütsel Zekâ: Amaç yönelimli davranış gösterebilme, örgütsel bilgi tabanını oluşturabilme ve erişimi sağlayabilme, uygun eylemleri seçebilme ve yönetebilme, eylemlerin sonuçlarını izleyebilme yetenekleridir (Erçetin, 2004: 44).

Performans: Performans, bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin veya örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. (Çalık, 2003: 8).

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel öğrenme ve örgütsel zekâ ile ilgili daha önce yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Örgütsel zekânın bileşenlerinin belirlenmesi konusunda kapsamlı ve ampirik verilerle desteklenen bir çalışma henüz gerçekleştirilmemiştir. Bununla birlikte; yapılan çalışmalar bilgi yönetimi, örgütsel yapı, teknoloji yönetimi, kültür ve strateji gibi pek çok farklı alanla ilgili unsurların örgütsel zekânın bileşenleri olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. McMaster'a (1996) göre bilgi yönetimi, teknoloji yönetimi, örgütsel yapı ve örgütsel süreçler örgütsel zekânın boyutlarını temsil etmektedir. Kültür, bellek, bilgi sistemleri, öğrenme, iletişim, muhakeme, algılama, yorumlama, davranış uyarlama gibi unsurlar da örgütsel zekânın bileşenleri olarak önerilmiştir. Bileşen olarak öne sürülen unsurların çoğunun enformasyon işleme ve adaptasyon yetenekleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Literatürde önerilen bileşenlerin bir kısmı ise duygusal zekâ ile ilintilidir. Dolayısıyla, örgütsel zekânın temel bileşenleri enformasyon işleme yeteneği, adaptasyon yeteneği ve duygusal zekâdır. Bu yaklaşım literatürdeki dağınık tespitleri toparlayıcı ve işlevsel niteliktedir (Demir, 2010: 201).

Yavuz (2003), yaptığı araştırmasında kuramsal olarak “öğrenen organizasyon” yönetim anlayışından ne anlaşılması gerektiği, unsurları ve ayırt edici özellikleri; mevcut özel ve kamu kurum ve kuruluşları ile organizasyonlarının “bilgi yaratma, öğrenme, yaratıcı gelişimle değişim” merkezli yeniden yapılandırması ve dönüşümünün nasıl temin edilebileceği; öğrenen organizasyon yaklaşımının organizasyonlarda günümüze kadar uygulanmasından elde edilen tecrübe ve sonuçların neler olduğu alan yazın taraması niteliğinde ortaya koymuştur. Bu amaçla üst sistemler olarak siyasal unsurların ve rekabet avantajı elde etmede en hızlı değişimi gerçekleştirmek zorunda olan “ordular”da bilgi edinme ve öğrenme merkezli dönüşümün sağlanmasında nelerin dikkate alındığını açığa çıkarmaya çalışmıştır. Bu çerçevede ordu unsurlarının öğrenen organizasyon yönünde dönüşümü için yapılan örnek anket araştırma istatistiki bulguları değerlendirmiştir.

Örgütsel öğrenme birçok kavramla yakın ilişki içersindedir ve bu ilişkiye rağmen bu kavramlardan ayrılan temel noktaları mevcuttur. Bu amaçla Koç (2008), yaptığı doktora tez çalışmasında örgütsel öğrenme teriminin tanımlanması, yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımların netleştirilmesi ve gerçekleştirilen yazın taraması sonucunda, örgütsel öğrenme alanındaki egemen yaklaşım olduğu gözlemlenen davranışsal yaklaşımın ana hatlarıyla tanımlanmasını yapmıştır.

Yıldırım (2006) ise imalat işletmelerine yönelik olarak yaptığı çalışmasında örgütsel zekâyı öğrenen örgüt olarak değerlendirdiği günümüz örgütlerinin örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirirken öncü bir faktör olduğunu ileri sürmektedir. Örgütsel zekâ faktörüyle ne derece ilişkili olduğunu saptayarak, örgütsel zekânın örgütsel öğrenme sürecindeki etki ve önemini tespit etmeye çalışmıştır. Yıldırım, araştırmasıyla Karaman ili imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde örgütlerin öğrenme süreci ve örgütsel zekâ unsurlarının etkilerini saptanmaya çalışmıştır. Durumunun tespiti ile birlikte örgütsel öğrenme sürecinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi, örgütsel öğrenmenin öncülü olarak gördüğü örgütsel zekâ kavramının varlığının işletmelerde ne derece hissedildiği ve öğrenme sürecine ne derece katkı sağladığını belirlemeye çalışmıştır.

Kalkan (2004) da diğer araştırmalar gibi yaptığı literatür araştırması ile örgütsel öğrenmenin öncülü olan örgütsel zekâyı açıklık getirmeye çalışmıştır. Kalkan, örgütsel zekâ ve bilgi üretimi kavramlarını örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içerisinde değerlendiren bir bakış açısından hareket ederek, söz konusu kavramların ifade ettikleri süreçler ve bu süreçlerdeki temel aşamalar üzerinde durmuştur. Çalışmasında, literatürün üç başlığa ilişkin temel bulgu ve ifadelendirmeleri ele almıştır. Buna göre, örgütsel zekâ örgütsel öğrenmenin öncülü niteliğindedir. Örgütsel öğrenme ise örgütsel bilgi üretimini mümkün kılar. Örgütsel öğrenme süreciyle ve bu sürecin çeşitli unsurlarıyla ilişkilendirilerek yürütülecek örgütsel zekâ ve bilgi üretimi çalışmaları örgütsel öğrenmenin ve genel olarak örgütsel davranışın daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamayı amaçlamıştır.

3. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma alanını oluşturan örgütsel zekâ, zekâ kuramları ve örgütsel zekânın öğrenmedeki rolüne ve son olarak performans kavramı, performans yönetimi ve performans değerlendirme konusunda kavramsal ve kuramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

3.1. ÖRGÜTSEL ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL ZEKÂNIN ÖĞRENMEDEKİ ROLÜ

Örgütsel zekâ kavramına geçmeden önce zekâ kavramına değinip, zekâ teorileri ve ardından bireysel zekâ konusu işlenerek örgütsel zekâ konusuna bir temel oluşturulmaya çalışılacaktır.

3.1.1. Zekâ Kavramı

Zekânın ne olduğu, nasıl geliştiği, nasıl ölçülmesi gerektiği konusundaki tartışmaların başlangıcı çok eskilere dayanmakta ve günümüzde de devam etmektedir. Zekâ ile ilgili ilk çalışmalar zekâ testleri alanında ağırlık kazanmıştır. Son zamanlarda ise, zekâ testlerinin gerçeği yansıtmadığını; çünkü zekânın birden çok etmeden oluştuğu savunulmaktadır (Özbey, 2006: 4). Düşüncenin nasıl oluştuğu, beynin insan davranışlarını hangi mekanizmayla nasıl gerçekleştirdiği, öğrenme, algılama, karar verme, akılda tutma, problem çözme, iletişim kurma, yaratıcılık, sezgi gibi zihinsel süreçlerin nasıl geliştiği soruları uzun yıllar boyunca araştırmaların ve bilim adamlarının önem verdiği konulardandır. Zihin üzerine araştırmalarda bulunan uzmanlar, sözü edilen tüm bu zihinsel süreçlerin zekânın temel bileşenleri olduğunu ve bunların toplamının zekâyı ortaya koyduğunu belirtmişlerdir (Gürel, Tat, 2010: 339; Pfeifer ve Scheier, 2001: 1-11).

Zekânın farklı tanımları olmakla birlikte zekâyâ ilişkin kuramların tümü zekânın geliştirilebilecek bir kapasite olduğu ve biyolojik temellerinin bulunduğu noktalarında birleşir. Zekânın ilk tanımını veren Binet'e göre zekâ; dış dünyanın algılanması, algıların bellekte yerleştirilmesi ve bu içerik üzerinde düşünülmesi sürecidir (Öner,

1997: 28). Buna göre zekâ, bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkez sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşim olarak görülmektedir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde zekâ “İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, dirayet, zeyreklik, feraset” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.org.tr: Stalinski, 2004: 58-60).

Zekâ kavramını bilimsel açıdan irdelenebilmek için zekânın psikolojik tanımına gereksinim duyulmaktadır. En genel tanımına bakıldığında; zekâ; “soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma vb. gibi zihinsel yetilerin toplamı olarak ifade edilmiştir (Çakar, 2002:5).

Zekâ, bir sistemin dengesini, uyumunu ve büyümesini sürdürebilmesi için iç ve dış çevresiyle enformasyon alışverişi yapabilme yeteneğidir. Bu yeteneğe sahip örgütler bilgi yetenek ve kültürel değerlerini bütünleştiren bir yapı kullanarak güçlü yönlerini tamamlayabilirler. Zekâ kavramının iki farklı anlamı vardır bunlardan birincisi, bilginin sahipliği diğeri ise, bilginin yaratılmasıdır. Bilginin sahipliği, problemleri çözmeye ve fikir vermeye yardımcı olan bir bilgi birikimi sağlar. Bilginin yaratılması, yeni sorulara mevcut bilgilerle uygun çözümler bulunamadığı zaman bu sorunların çözümü için yenilik yaratılmasıdır. Bu açıdan yenilik yaratılması zeki davranışın işaretidir. Zeki davranış ise sorun çözmek demektir ve sorun çözmek amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini ifade etmektedir. Zekâ bir tür davranış olarak nitelendirilir. Uyum sağlayıcı olarak nitelendirilen bu davranış çevrenin değişen taleplerini etkin olarak karşılama yollarını ifade etmektedir (Aydıntan, 2006: 3).

3.2. ZEKÂ'YI OLUSTURAN-ETKİLEYEN ETMENLER

3.2.1. Zekânın Biyolojik Temelleri

İnsan biyolojisiyle ilgili faktörlerle zekâ gelişimi arasındaki ilişkiyi belirleme amaçlı araştırmalar, kalıtım faktörü başta olmak üzere, beyinde zekânın oluştuğu bölgeler olarak kabul edilen sinaptik bağlantıları kuran beyin sinir hücrelerinin yapısının, anne karnındayken ve doğum sırasında bebeği etkileyebilecek olumsuz

koşulların zekâ gelişimini belirleyici özelliğine dikkat çekmektedir (Gürel ve Tat, 2010: 342).

Kalıtım: Bir organizmanın özelliklerini belirleyen genler, kalıtımın temel birimidir. Zekâ üzerinde doğrudan etkili olan ana babanın beyin ve sinir sisteminin fiziksel özellikleri kalıtımla çocuğa geçmekte; çocuk ebeveynlerinin kişisel özelliklerini, aritmetik işlem yapma, konuşma becerisi gibi becerilere yatkınlığı genlerle almaktadır. (Akboy ve İkiz, 2007: 89).

Beyin Sinir Hücrelerinin Yapısı: Zekâ gelişiminde, zekâyı oluşturdıkları bilinen beyin sinir hücrelerinin yapısının etkili olduğu bilinmektedir. Daha hızlı ve doğru çalışan sinir hücreleri, düşüncelerin de daha hızlı ve doğru işlenmesini sağlayabilmektedir (Hamilton, 1996: 41). Zekâ ile beyin arasında çok yakın bir ilişki vardır. Zekânın beyinde yer aldığı kabul edilir. Bir insan beyinde 100 milyardan fazla sinir hücresi bulunmakta, her bir hücre ortalama 10.000 hücre ile bağlantı içerisinde çalışmaktadır. Nöron adı verilen bu sinir hücrelerinde sinyaller çok karmaşık elektro-kimyasal olaylar zinciriyle oluşan ve sayısı saniyede 1000 taneye kadar çıkabilen titreşimler halinde iletilmektedir. Beynin ne biçimde çalıştığı henüz çözümlenebilmiş değildir. Belleğin işleyiş mekanizması, beyin algılama yaparken gösterdiği esneklik yeteneği gibi konular bilim adamlarını yıllarca uğraştırmış hala da uğraştırmaktadır. (Işık, 2006: 45).

Doğum Öncesi ve Doğum Sırasındaki Koşullar: Doğum öncesindeki ve doğum sırasındaki koşulların, zekâ gelişimini etkileyen biyolojik faktörler temelinde değerlendirilebilmesi mümkündür. Bu bağlamda, doğum öncesinde fetüs üzerinde etkili olabilen bazı faktörlerin zekâyı etkisini belirleme amaçlı araştırmalar, bir anne adayının gebeliği sırasında alkol ve nikotin almasının, zehirli gazlara, virüse ve kimyasallara maruz kalmasının, anne ve fetüs arasındaki Rh faktör uyumsuzluğunun, annenin kötü beslenmesinin bebekte zekâ geriliğine neden olabileceği sonucuna varmıştır. Zekâ sorunlarına yol açabilecek, doğum sırasında etkili olan faktörler arasında; erken doğum, geç doğum ve zor gerçekleşen doğumların da sayılabilmesi mümkündür (Gürün, 1991: 40).

3.2.2. Zekânın Yaşa Göre Gelişimi

Zekâ yaşamın ilk on yılında büyük bir gelişme kaydettiği görülmüştür. Bu süreçte en hızlı gelişme ise ilk iki yılda gerçekleşmektedir. Başlangıçta davranışı birkaç refleksten oluşan insan, iki yıl sonunda kendi başına yürüyebilen, konuşabilen, bazı basit problemleri çözebilen, neden sonuç ilişkisi kurabilen, basit planlamalar yapabilen, hatırlayabilen bir kişi hale gelir. Sembollerle düşünebilme 11 yaşında başlar. 12 yaştan sonra zekânın hızında azalma olsa da gelişmeye devam eder. Gelişimin en üst düzeyine 14-18 yaşlar arasında varılır. Zihinsel güç 30 yaşa kadar bu düzeyde kalır. Daha sonraki yaşlarda yeni malzeme öğrenmedeki başarı yavaş olarak azalmaya başlar, ancak öğrenilen bilgiler kaybolmaz tam tersine yaş ilerledikçe, deneyimden dolayı edinilen bilgiyi kullanmadaki beceri artar (Gürün, 1991: 40).

3.2.3. Zekâ ve Çevre

Aile: En küçük toplumsal birim olan aile, bireyin zekâ gelişiminde etkili olan en temel çevresel etmenlerden biridir. Ailenin sosyo-ekonomik yapısı, büyüklüğü ve bireyin eğitime verilen önem; zekâ gelişimini etkileyen faktörler kapsamında ele alınabilmektedir (Bernstein vd., 1994: 44; Akboy ve İkiz, 2007: 91).

Okul Eğitimi: Bireyin hayata atılmadan ve iş yaşamına başlamadan önce, örgün eğitim aracılığıyla genel ve özel bilgilerle donanarak yetişkinliğe hazırlanmasını sağlayan okul eğitimi ile zekâ gelişimi arasında paralellik olduğu söylenmektedir (Gürel ve Tat, 2010: 341).

Kitle İletişim Araçları: Bir mesajın geniş bir alıcı kitleye ulaşmasına olanak veren iletişim araçları olarak değerlendirilebilecek kitle iletişim araçları; bireylere toplumsal yaşamla ilgili bilgi, fikir ve kavramları iletmede, bireylerin tutum ve davranışlarını yönlendirmede önemli bir rol üstlenmektedir (Gürel ve Tat, 2010: 341).

Zekâyâ çevrenin etkilerinin arasında çevreden etkilenen kişilik yapısı, sosyopsikolojik çevre, dil yeteneği ve güdü de sayılabilir. Diğer koşullar eşit tutulduğunda orta ve yüksek sosyo-ekonomik düzeyden gelen kişilerin zekâ seviyeleri düşük sosyo-ekonomik düzeyden gelen kişilere kıyasla daha yüksek olmaktadır. Zekâsı yüksek kişiler daha iyi eğitim görmekte, kazançlı meslek sahibi olarak daha yüksek bir

ekonomik düzeye erişmektedir. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ailelerin çocukları daha fazla öğrenme olanağına sahiptir, bunlar ilerisi için daha iyi başlangıç koşulları elde edebilmektedir (Çetinkaya, 2006: 20).

3.2.4. Zekâ ve Başarı

Üstün zekâlı bir bireyin toplumda bununla orantılı olarak başarılı olacağı varsayılırsa da, kimi zaman denetlenemeyen dış etkenler nedeniyle uzun vadeli tahminler geçersiz çıkabilir. Zekânın toplumsal başarıya dönüştürülebilmesini sağlayan mekanizma henüz yeterince anlaşılamamıştır. Çocukluk döneminde yapılan başarı testlerinin aynı dönemde yapılan IQ testleri ile benzer sonuçlar verdiği görülürse de, yaşamın ileri ki yıllarında ortaya çıkacak davranış kalıplarının tamamen bu sonuçlarla belirlenmesi mümkün değildir (Işık, 2006: 25).

3.3. ZEKÂ KURAMLARI

3.3.1. Gardner'in Çoklu Zekâ Kuramı

Gardner çoklu zekâ kuramını Şu temeller üzerine oluşturmuştur (Gardner, 1999: 31-63): İnsan aklı/beyni yedi değişik beceri alanı geliştirmiştir. Bunlar dilsel, mantıksal-matematiksel, müziksel, alansal, sosyal ve kişiye dönük zekâ olarak adlandırılır. Daha sonra bunlara bir beceri alanı daha doğacı zekâ eklenmiştir. Her sosyal rol bu zekâların bileşimini gerektirir. Herkes bu sözü geçen sekiz tür zekâyâ sahiptir. Kalıtsal ve çevresel rastlantılar ve bunların etkileşimi ile, tam olarak aynı oran ve karışımında bir zekâ bileşeni sergileyen iki kişi bulunmamaktadır. Herkesin zekâ profili farklıdır. Bu beceri alanları yaşa bağlı olarak bazı dönemlerde yoğun olarak kullanılmakla birlikte zaman içinde değişime de uğrayabilmektedir (Erçetin, 2004: 5; Aydın, 2009: 258).

Gardner'in çoklu zekâ kuramında bahsettiği sekiz tür zekâ ayrıntılarıyla şöyle sıralanabilir:

3.3.1.1. Sözel/Dil Zekâsı: Bu zekâ türüne sahip kişi güçlü bir hafızaya, hikaye ve olayları etkili şekilde anlatma becerisine sahiptir. Hayal gücü ve sözcük hazinesi geniştir ve sözcük oyunları oynamayı sever. Sözcükleri yazılı ve sözlü olarak kullanma yeteneği yüksektir. Çok iyi iletişim kurar (Özbey, 2006: 4). Okuma, yazma ve ezberleme yetisi güçlüdür. Yabancı dil öğrenme de zorluk çekmez. Politikacılarda,

şairlerde, yazarlarda, senaristlerde, gazetecilerde bulunan zekâ türüdür. Okuma, yazma, dinleme ve konuşma ile iletişim sağlamak bu zekânın en belirgin özelliği olduğunu ileri sürmektedir. Sözel/dil zekâsının kullanımı, önceki bilgiyi ve anlamayı yeni bilgiye bağlamaya yardımcı olmakta ve bağlantının nasıl olduğunu açıklamaktadır (Başaran, 2004:5-12; Aydın, 2009: 258).

3.3.1.2. Mantık/Matematiksel Zekâ: Mantık/matematiksel zekâ, sayılar ve akıl yürütme zekâsı olarak belirtilmektedir. Tümdengelim ve tümevarım kullanarak akıl yürütme, soyut problem çözme ve birbiri ile ilişkili kavramlar ve düşünceler arasındaki karmaşık ilişkiyi anlama yeteneği ya da benzer yönleri arama zekâsı olarak belirtilmektedir. Matematiksel zekâsı yüksek olan biri sayısal ilişkileri çok iyi kavrar ve düzenler (Yıldırım, 2006: 55). Sayı ve sembolleri çok iyi kullanır. Satranç gibi strateji ve mantık oyunlarına ilgisi vardır. Üst düzey düşünce becerilerini kullanır. Motorlu ve elektrikli araçların düzeneklerini ve çalışma biçimlerini merak eder ve öğrenir. Matematikçilerde, bilim adamlarında, mucitlerde ve filozoflarda bulunan bir zekâ türüdür (Özbey, 2006: 5). Fen Bilimlerinde, sosyal alanlarda, edebiyatta ve daha birçok alanda sözcükleri kullanabilme, okuma, yaratma, yabancı dil öğrenme, model inşa etme, interneti kullanma ve müzik notalarını öğrenme biçiminde uygulamaya yansıdığı ileri sürülmektedir (Başaran, 2004: 5-12).

3.3.1.3. Görsel / Uzamsal Zekâ: Görsel/uzamsal zekânın, resimler ve imgeler zekâsı ya da görsel dünyayı doğru olarak algılama ve kişinin kendi görsel yaşantılarını yeniden yaratma kapasitesi olduğu belirtilmektedir. Şekil, renk, biçim ve dokunuşu "zihin gözü" ile görme ve bunları resim olarak somut temsillerine dönüştürme yeteneğini içerdiği ileri sürülmektedir. Görsel zekâsı yüksek kişi mekansal ilişkileri çok iyi kavrar ve görüntüleri zihninde çok iyi canlandırır (Yıldırım, 2006: 55; Aydın, 2009: 258). Gördüğü alanları çok net hatırlar. Harita, grafik ve şekillerden anlar. Görsel sanata ve görsel etkinliklere ilgisi fazladır. Şekiller arasındaki ayrıntılara önem verir. Alanda yönelebilmek yeteneğine sahiptir. Nesneler arasındaki mesafesi gerçek ölçülere yakın tahminlerde bulunur. Hareketli bir hayal dünyası vardır. Ressamlarda, heykeltıraşlarda, avcılarda, mimarlarda, tasarımcılarda ve grafikerlerin görsel zekâsı yüksektir (Özbey, 2006: 5).

3.3.1.4. Bedensel / Kinestetik Zekâ: Bu zekâ türü yüksek olan kişi akıl ve beden arasında olağanüstü bir uyum vardır. Beden hareketleri çok esnektir, adeta otomatik bir makine gibi çalışır. Enerji doludur, bu nedenle daima hareket halindedir (Gürün, 1991: 40). İnce ve kaba motor becerileri çok iyi gelişmiştir. Birçok spor dalına ilgi duyar ve hepsinde başarılıdır. Dansçılarda, sporcularda, cerrahlarda, zihin beden koordinasyonunu gerektiren meslek sahiplerinde bulunana bir zekâ türüdür (Başaran, 2004: 5-12). Bu zekâ türünün, bedensel olarak gerçekleştirilen hareketlerin tümüyle ve ellerin hareketleri ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Beden hareketlerini kontrol etmeyi ve yorumlamayı, fiziksel nesneler ile uğraşmayı, beden ve zihin arasında bir uyum oluşmasını sağladığı ileri sürülmektedir (Özbey, 2006: 4).

3.3.1.5. Müzik / Ritim Zekâsı: Bu zekâ türü, ton, ritim ve tını ayırt etme zekâsı olarak belirtilmektedir. Kişinin bir müzik örüntüsüne ya da melodiye duyarlılık derecesi ve coşkusal tepki verme yeteneği ile başladığı ileri sürülmektedir (Yıldırım, 2006: 55). Müziksel zekâ kendini en erken gösteren ve en erken fark edilen zekâ çeşididir. Bu kişi seslere karşı duyarlıdır, ritmik sezgisi güçlüdür. Birden çok müziği ve sesi birbirinden ayırt edebilir. Duygularını müzikle ifade etmeyi daha çok sever ve notaları kolaylıkla öğrenebilir. Müzik aletlerine ilgisi vardır ve birkaçını çalabilir; duyduğu ritmi taklit edebilir. Özgün ritimler yaratabilir (Özbey, 2006: 5; Aydın, 2009: 259) Notalara tepki verebilme kapasitesi yüksektir. Beden hareketlerini müzikle bütünleştirebilir. Bestecilerde, şarkıcılarda, ses teknisyenlerinde, müzik aleti yapanlarda bulunan bir zekâ türüdür. Müziğin, ritmin, sesin ve titreşimin insanda yarattığı etki diğer zekâ türlerinin hepsinden daha güçlü olduğu ileri sürülmektedir (Başaran, 2004: 5-12).

3.3.1.6. Sosyal Zekâ: Sosyal zekâ, diğerlerini anlama ve etkileşme kapasitesi olarak belirtilmektedir. Sosyal zekâsı yüksek birey insanları çok iyi tanır. İnsan davranışlarını yorumlama yeteneğine sahiptir (Erçetin, 2001a: 9). İnsanlarla çok iyi ilişkiler kurar, bu sebeple çok sayıda arkadaşı vardır. Arkadaşlarının sorunlarıyla ilgilenir ve önerilerde bulunur. Liderlik özelliği ve işbirliği yapabilme özelliği baskındır. Çok iyi empati kurar. (Başaran, 2004: 5-12). Karşısındakinin ruhsal durumuna karşı duyarlılık gösterir. Terapistlerde, öğretmenlerde, satış elemanlarında bulunan bir zekâ türüdür. Sözel ve sözel olmayan iletişim becerilerini, işbirliği becerilerini, çatışma yönetimini, uzlaşma becerileri ile güven, saygınlık, liderlik ve

diğerlerini güdüleme yeteneği ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Ayaydın, 2009: 52-62: Aydın, 2009: 258).

3.3.1.7. Öze dönük Zekâ: Bu zekâ türü, kendilik bilgisi ya da kendini tanıma zekâsı, ya da kendini bilme ve kendi yaşamı ve öğrenmesi ile ilgili sorumluk alma yeteneği olarak belirtilmektedir (Ayaydın, 2009: 52-62). En geç gelişen ve ortaya çıkan zekâ türlerinden biridir. İçsel zekâsı yüksek kişi kendini çok iyi tanır. Güçlü ve zayıf yönlerini bilir. Ne zaman ve nasıl davranması gerektiğinin farkındadır. Kendine güveni yüksektir (Özbey, 2006: 5) Yalnız çalışmayı sever ve bağımsız davranır; çünkü kendi kendine yetebileceğine inanır. Psikiyatristlerde, filozoflarda bulunan bir zekâ türüdür. Öze dönük zekânın ilgi alanının, kendi kendinin farkında olma, kendini anlayabilme ve kişinin iç dünyasıyla ilişki kurabilme özelliği olduğu belirtilmektedir (Erçetin, 2001b: 9).

3.3.1.8. Doğa Zekâsı: Bu zekâ türünün, çevredeki doğal dünyayı algılama, beğenme ve anlayabilme ile doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir. Türleri birbirinden ayırt edebilme, tanıyabilme ve sınıflandırabilme, doğal dünyaya ilişkin bilgileri kavrayabilme bu zekâ türünün özellikleri olarak gösterilmektedir (Erçetin, 2001a: 9). Çok geç ortaya çıkan bir zekâ türüdür. Doğacı zekâsı yüksek kişi doğa olaylarına karşı duyarlıdır. Canlı ve cansız varlıklara karşı ilgi duyar; onları sever, korur ve onlar hakkında araştırmalar yapar. Gökyüzüne, denizlere, bitkilere ve hayvanlara ilişkin detaylı bilgilere sahiptir. Yeni yerler görmeyi sever. Belgeseller seyreder, doğa ve gezi kitaplarını, dergilerini okur. Doğanın insanlar üzerindeki, insanların da doğa üzerindeki etkilerini inceler. Botanikçilerde, veterinerlerde, doğa fotoğrafçılarındaki bulunan bir zekâ türüdür (Başaran, 2004: 5-12: Aydın, 2009: 258).

3.3.2. Sternberg'in Triarşik Zekâ Kuramı

Sternberg'in zekâ konusuna en önemli katkılarından biri geliştirdiği kuramla, pratik bilgiyi kapsayan bir biçimde zekâyı yeniden tanımlamasıdır. (Erçetin, 2001a: 13). Zekânın birbiriyle etkileşerek işleyen bileşimsel, bağlamsal ve deneyimsel üç alt alandan oluştuğunu ileri sürmektedir (Gürel, Tat, 2010: 343). Robert Jeffrey Sternberg, zekâyı pratik bilgiyi kapsayan bir şekilde yeniden tanımlamış ve kavramın gelişiminde büyük katkısı olmuştur. Sternberg tarafından geliştirilen *Triarşik Zekâ Teorisi* -

Triarchic Intelligence Theory;- ‘analitik zekâ’, ‘yaratıcı zekâ’ ve ‘pratik zekâ’ olarak ayrıntılandırılabilen üç temel zekâdan söz etmektedir. Bu bağlamda analitik zekâ, geleneksel zekâ testleri tarafından ölçümlenen analitik düşünme yeteneğini tanımlarken; yaratıcı zekâ, problemleri yeni ve farklı yollarla çözme yeteneğini kapsamaktadır. Pratik zekâ ise, bireyin sosyo-kültürel çevresine uyum sağlamasına yardım eden pratik düşünme yeteneğini ifade etmektedir (Çapraz, Kesken vd., 2009: 192; Edizler, 2010: 2971). Sternberg’in zekâ konusundaki kuramını şu şekilde ifade etmek doğru olacaktır.

Tablo 1. Sternberg’in Triarşik Zekâ Kuramı

Bileşimsel alt kuram

- Metabileşenler (bireyin problem çözme yeteneğini planlamayı, izlemeyi ve değerlendirmeyi içeren üst düzey düşünme süreçleri)
 - Performans bileşenleri (zekânın analitik görevlerini yerine getiren, analiz etme yeteneği oluşturan, bilgiyi sonuç çıkarmak, uygulamak ve karşılaştırma yapmak için kullanan süreç)
 - Bilgi kazanma bileşenleri (bilginin belirlenmesinde değerli ve ilgili olanların ayırt edilmesini sağlayan süreç)
-

Deneyimsel alt kuram

- Yenilik (yeni duruma yanıt verme, düşünce geliştirme, bilgi işleme süreci)
 - Otomatikleşme (tekrarlanan yanıtlar, düşünceler ve uygulamalar)
-

Bağlamsal alt kuram

- Çevreye uyum (adapte olma)
 - Çevreyi biçimlendirme (katkı sağlama)
 - Çevreyi seçme (alternatif çevrenin tercih edilmesi)
-

Kaynak: Yıldırım, E. (2006). *Örgütsel öğrenmenin öncülü olarak örgütsel zekâ: Teori ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya, s.55

Sternberg IQ’nun akademik zekâyı tanımlamaya yönelik olduğunu ifade etmiş ve kişinin yaşamının diğer boyutlarını tanımlamakta yetersiz kaldığını belirtmiştir. Bu

sorunu çözmek için pratik zekâ modelini oluşturmuştur. Yönetim alanında önem kazanan pratik zekânın temelinde örtülü bilgi vardır. Örtülü bilgi başkalarının yardımı olmadan elde edilen ve bireylerin kendi değer verdikleri hedeflere ulaşmalarını sağlayacak olan faaliyet odaklı bilgidir. Bu tür bilginin kazanımı iş yaşamından önemli bir unsurdur. Örneğin çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak isteyen bir yönetici bunu sağlamaya yönelik bilgiye önem verir. Diğer taraftan çalışanları ile pek de ilgilenmeyen bir yönetici için bu tür bilgi çok da önemli olmayacaktır (Çapraz, Kesken vd., 2009: 192 ; Edizler, 2010: 2971).

Sternberg akademik zekânın bilişsel yöntemlerle öğrenilen bilgilere dayandığını belirtmiş ve pratik zekânın ise çoğunlukla tecrübe ve modellemeyle öğrenildiğini savunmuştur. Pratik zekâsı yüksek olan kişiler çevresel şartları iyi bir şekilde inceleyerek kolay uyum sağlayabilmektedir (Yıldırım, 2006: 58). Bütün bu özellikler pratik problemi çözmeye yönelik zekâ becerilerinin akademik problemleri çözmeye yönelik zekâ becerilerinden ayrı olduğunu göstermektedir. Sternberg 1999 yılında kuramını geliştirerek başarılı zekâyı tanımlamıştır. Başarılı zekâ; kişinin sosyo-kültürel çevresinde başarıya ulaşmak için, ortamlara uyum sağlama, ortamları şekillendirme ve ortamları seçme arasındaki dengeyi sağlama yeteneğidir (Çakar, 2002: 8; Edizler, 2010: 2971).

3.3.3. Goleman'ın Duygusal Zekâ Kuramı

Bir bireyin IQ testinde sözel ve sayısal beceriler bağlamında gösterdiği başarının gelecek teki yaşam başarısını öngörmeye yeterli olmayacağını savunmuş ve en az IQ kadar önemli olan duygusal tepki düzenleme, duygusal uyum gibi yeteneklere dikkat çekmiştir (Gürel, Tat, 2010: 343). Daniel Goleman, çağcıl zekâ anlayışının en önemli isimlerinden biridir. ‘Duygusal zekâ’ kavramının popülerleşmesine katkıda bulunan Goleman (2005); duygusal zekâyı kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkında olabilme, duygularını net ve doğru biçimde ifade edebilme olarak tanımlamıştır. Goleman, ‘Duygusal Yetenek Çerçevesi’ adlı yaklaşımında, duygusal zekâyı belirleyici etkenler olarak kişisel yetenek ve sosyal yetenekten bahsetmiştir (Gürel, Tat, 2010: 344).

Goleman'a göre; beynin düşünen parçası, beynin duygusal parçasından ürüyor. Beynin düşünen ve duygusal parçaları genelde yaptığımız her şeyde ortak çalışıyor ve iş

yaşamı ile özel yaşamda başarılı ve mutlu olmak, insanların duygusal zekâ becerilerine bağlıdır. Bu kuramı şu şekilde göstermek doğru olacaktır.

Tablo 2. Goleman'ın Duygusal Zekâ Kuramı

	Tanımlar	Özellikler
Farkındalık (Özbilinç)	Kendini tanıma ruh halini, duygularını tanımlama, fark etme, anlama	Kendine güven Aslına uygun öz değerlendirme Olumsuz düşünce fikirler
Kendini düzene koyma	Duyguları ve ruh halini kontrol altında tutabilme veya yönlendirme yeterliliği	Güvenilirlik ve dürüstlük Rahatlık Değişime uyum
Motivasyon	Hedefler doğrultusunda sabırla çalışma yeteneği	Başarı için isteklilik İyimserlik
Empati Yeteneği	Karşıdaki insanın duygularını anlama yeteneği	Duyguları anlamada yeterlilik Kültürel duyarlılık
Sosyal Yeterlilik	Kişiler arası ilişkilerde bilinçli olma, uyum sağlayabilme yeteneği	İkna etmede yeterlilik Takımları yönetmede ustalık

Kaynak: Daniel Goleman, **What Makes a Leader?**, Harvard Business Review, November-December 1998, s.95.

3.3.4. Spearman'ın Tek Faktör Kuramı

Spearman yaptığı araştırmalarda insanın zihinsel etkinliklerinin tamamında ortak bir nokta bulunduğunu iddia etmiştir. Öğrencilerin genel zekâ seviyelerini, öğretmen kanaatleri ve öğrencilerin birbirlerini değerlendirmelerine dayanarak tespit etmeye çalışmıştır. Bu değişkenler arasında yüksek korelasyon bulmuş ve bunu genel zekâ faktörüne bağlamıştır (Yıldırım, 2006: 58; Çapraz, Kesken vd., 2009: 195; Sonmaz, 2002: 45).

3.4. ÖRGÜTSEL ZEKÂ

Bireysel zekâ çalışmalarındaki gelişmeler oldukça yeni bir alan olan örgütsel zekâ çalışmalarını büyük ölçüde etkilemektedir. Örgütsel zekâ tanımlamaları genellikle bireysel zekâ tanımlarına ve algılayışlarına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Tali konuların değerlendirilişinde ayrılıklar ve tanımlama biçimlerinde farklılıklar söz konusu olmakla birlikte, literatür -bireysel- zekânın enformasyon işleme ve çevreye uyum sağlama (adaptasyon) yeteneği olduğu hususunu genellikle kabul etmektedir. İnsan zekâsı örgütsel zekânın anlaşılması için temel hareket noktasıdır. Zira örgütler insan zihniyle pek çok ortak özelliğe sahiptir. Doğrusal olmayan ilişkiler geliştiren ve karmaşık uyum sağlayıcı sistemler olan insan zihinleri örgütsel zihnin temel yapı taşları olarak değerlendirilmiştir (Liang, 2001: 283; Liang, 2003: 116). Ancak nasıl grup davranışı bireysel davranışların basit bir toplamından ibaret değilse, örgütün kolektif zekâsı da bireysel zekâların toplamından ibaret değildir (Liang, 2001: 283).

Bireysel ve örgütsel zekânın işlevsel benzerliklerin yanı sıra farklılıklara da sahip oldukları açıktır. Örgütsel zekâ kavramsallaştırmasında belirleyici olan örgütün zekâsı ile bireysel zekâ arasındaki bağlantının hangi mekanizmalar üzerinden kurulduğu, bir başka deyişle tercih edilen ilişkilendirme modelinin niteliğidir. (Kalkan, 2006: 402; Keleş, Özkan, 2010: 2902; Kalkan, 2008: 35-45).

Örgütsel zekâ örgütsel öğrenme sürecinin anahtar bir unsurunu olduğu kadar, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan temel bir yeterliliği de ifade etmektedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar, örgütsel zekânın örgüt içindeki bireylerin birbirleri ile olan etkileşimi ve örgütün çevresiyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan sosyal bir sonucu ifade ettiğini göstermektedir (Düzer, 2008: 41). Örgütsel zekânın sosyal bir yapıya sahip olduğuna değinen bu ifadenin yanı sıra örgütsel zekânın, örgütün çevresine stratejik olarak uyum sağlamak amacıyla bilgi yaratma ve yarattığı bilgiyi kullanma yeteneği olduğuna ilişkin tanımlamalar da bulunmaktadır. Başka bir deyişle örgütsel zekâ, bilgi teknolojisi ile bütünleştirilen ve örgütün yapı, kültür, çevre ilişkileri, bilgi düzeyi gibi alt sistemleri tarafından oluşturulan problem çözme kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Çemberci, 2006: 22 Keleş, Özkan, 2010: 2901 Glynn, 1996: 1080; McMaster, 1996; Halal, 1997: 25).

Örgütsel zekâ kavramı üzerine yapılan araştırmaların yoğunlaşması örgütsel öğrenme literatürünün gelişmesine paralel bir seyir izlemiştir. Zekâ literatürde, açık ya da örtülü bir biçimde, örgütsel öğrenme sürecinin bir bileşeni olarak ele alınmıştır. Zekâ olmaksızın örgütlerde sağlıklı bir öğrenme sürecinin gerçekleşmesi mümkün değildir (Kalkan, 2006: 402; McMaster, 1996:85; McKenna, 1999; 27).

Örgütsel zekâ, basit bir şekilde bir grubun üyelerinin ölçülebilen bireysel zekâlarının toplamından ziyade ortaya çıkan sistematik bir kültürel kavram olarak kabul edilmektedir. 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 zekâ, örgüt üyelerinin zekâlarının toplanmasından ziyade, daha geniş bir sistem olan örgütün kendine has zekâsını ifade etmektedir (Halal, 2006: 25; Düzer, 2008: 41; Michelis, 1997:54 ; McKenna, 1999: 29).

Karmaşık sosyo-teknik sistemler olan örgütler sürekli bir biçimde çevreye uyum sağlama arayışı içinde olduklarından her zaman kendilerini yeniler, yeni ilişkiler ve davranışlar geliştirirler (Tüz, 2001: 20-27). Örgütler karmaşıklık içinde, ama karmaşıklığı azaltmaya, makul bir düzeye indirmeye çalışarak hareket etmek durumundadırlar. Bu şartlarda etkili bir biçimde işlev görebilmek zekâyâ duyulan ihtiyacı gündeme getirir. Karmaşık uyum sağlayıcı örgüt zeki davranışlar sergilemek durumundadır. Karmaşıklıkla başa çıkabilmek için örgütü paylaşılan sosyal süreçlerde bilgi üretebilmesi gerekir. Bunun için de bireysel düzeyin ötesinde, topluluk düzeyinde zekâyâ ihtiyaç vardır. Ancak böylesi bir zekâ sinerji yaratabilir ve bireylerin yeteneklerinin toplamının ötesine geçen kazanımlar sağlayabilir. Sözü edilen türdeki “zekâ”, kolektif zekâ tanımlamasıyla ifade edilmektedir(Liang, 2002: 282; Bennet and Bennet, 2003: 629).

Örgütler yaşayan, öğrenen, uyarlanan, gelişen, büyüyen canlı organizmalar olarak ele alındığında, hem sıradan düzenli etkinliklere, hem de dinamik küresel bir çevrede beklenmeyen durumlara ilişkin kararlar alabilecekleri yeteneklerin bütünü ve

bunları kullanma potansiyeli örgütsel zekâ, bu potansiyeli kullanabilen örgütler de zeki örgütler olarak tanımlanabilir (Erçetin, 2004: 42; Keleş, Özkan, 2010: 2901). Biyolojik organizmaların yaşam savaşında zekâyâ gereksinim duymalarına benzer bir biçimde; insanların oluşturduğu örgütlerin de var olabilmek, öğrenmek ve gelişmek için kolektif zekâlarından yararlanmak ve onu geliştirmek durumunda oldukları ifade edilmiştir (Halal, 1998: 21; Liang, 2004: 204).

Örgütsel zekâ farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır bu tanımlardan bazıları şu şekildedir. Wilensky (1967)'e göre örgütsel zekâ, karar alma süreçlerinde ihtiyaç duyulan enformasyonun toplanması, işlenmesi, yorumlanması ve iletilmesidir. Haeckel and Nolan (1993)' a göre örgütsel zekâ örgütün karmaşıklıkla başa çıkma yeteneği. Pazardan gelen sinyalleri toplama, paylaşma ve anlamlandırma yeterliliği şeklindedir.

Choo (1995), zeki örgüt ve örgütsel zekâ sürecini: bilgi üretme, edinme, bilgiyi organize etme, paylaşma ve davranışını düzenlemek için bilgiyi uygulama konularında beceriye sahip olan öğrenen bir organizasyon, çevreyi duyumsamak (incelemek), algı geliştirmek, yorumlama yoluyla anlam yaratmak, algılamada yardımcı olması için geçmiş deneyimden yararlanmak amacıyla hafızayı kullanmak ve yapılan yorumlamalara dayalı olarak faaliyet yürütmek/eylemde bulunmakla ilgili aktivitelerden oluşan sürekli bir döngü olarak tanımlamıştır.

Schwaninger (2000), örgütsel zekâyı karmaşıklık içerisinde etkili bir biçimde işlev görebilme yeteneği olarak tanımlarken, Bennet and Bennet (2003), örgütsel zekâyı örgütün çevresel uyaranları hem amaçlarını gerçekleştirebilecek hem de çeşitli paydaşlarını tatmin edebilecek tarzda algılama, yorumlama ve cevaplama yeteneği olarak tanımlamıştır.

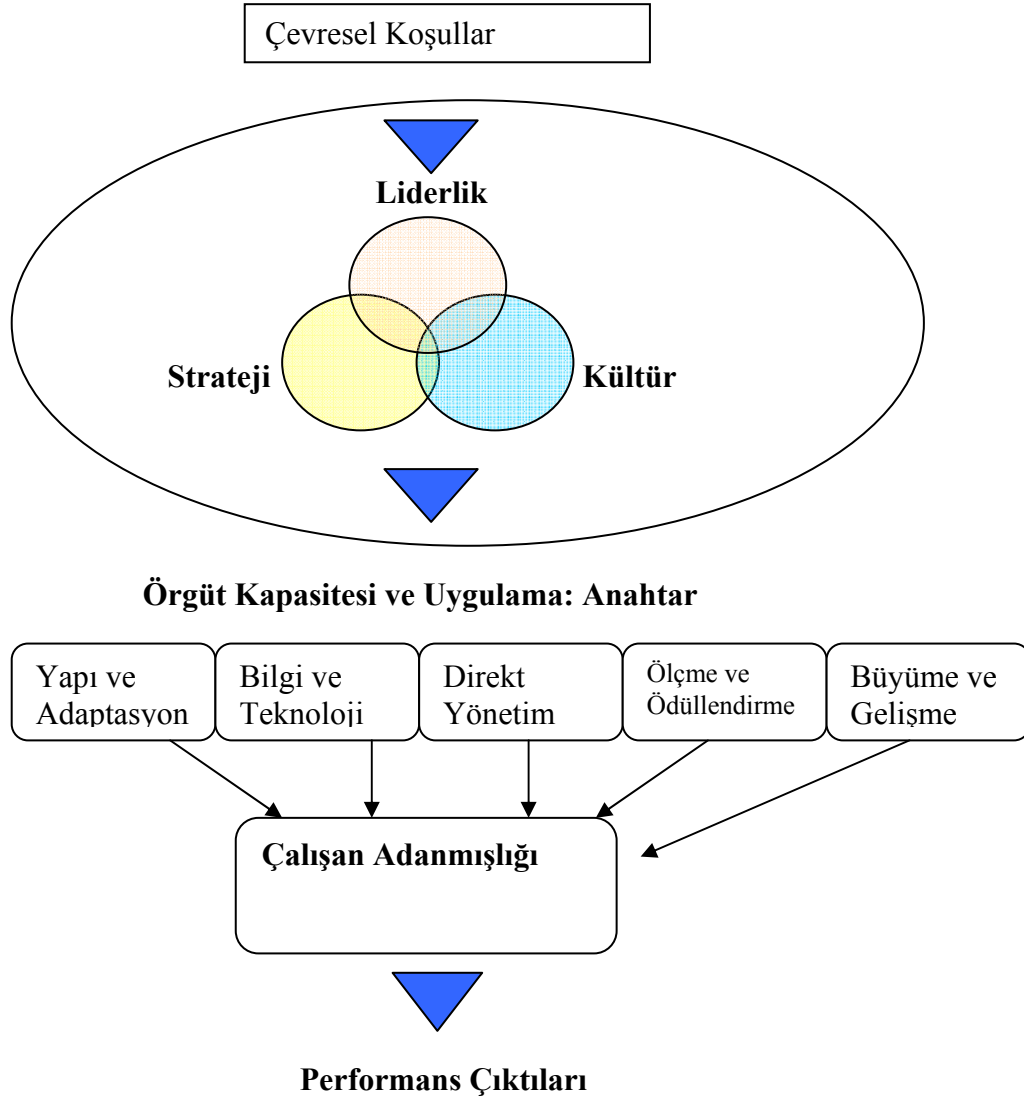
Örgütsel zekâ tanımlarında, ağırlık noktaları farklı olmakla birlikte, genellikle enformasyondan/bilgiden yararlanma gibi yeteneklerin ön plana çıktıkları görülmektedir. Tanımlarda uyum sağlamaya ve örgüt içi süreçlere de önem verilmiştir. Tanımların bir kısmı, içerik bakımından fazla genel ve döngüsel nitelikte olduklarından, işlevsel değildir (Kalkan, 2008: 44).

Örgütsel zekâ, örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan ve örgüt tarafından kullanılan tüm yeteneklerin bir bileşimidir. Bu yetenekler değişime uyum sağlama, hızlı eyleme geçme ve tepki, esnek ve rahat olma, hayal gücünü kullanabilme yeteneğidir. Bu yeteneklerin kullanımı ise, uygun bir örgütsel yapılanmayı ve işleyişi, insan kaynaklarının duygularının, teknolojinin, bilginin yönetimi ile örgütsel öğrenme yeteneğini gerektirir (Aydıntan, 2006: 16; Düzer, 2008: 41; Kalkan, 2008: 46).

Duygusal zekâ olarak adlandırılan yapı da zekânın bütünlüğü içinde düşünülmektedir. Zekânın farklı bileşenlerden oluştuğunu ve her bir bileşene ait çeşitli faktörlerin varlığının söz konusu olduğunu savunan yaklaşım giderek daha yaygın biçimde kabul görmektedir (Kalkan, 2006: 401).

Yapılan tanımlardan örgütsel zekânın farklı bileşenlerden oluştuğu ve her bir bileşene ait çeşitli faktörlerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Konu ile ilgili olarak örgütsel zekâ bileşenlerini; bilgi yönetimi, teknoloji yönetimi, örgütsel yapı ve örgütsel süreçler olarak ele alan çalışmalar bulunmakla birlikte, kültür, bellek, bilgi sistemleri, öğrenme, iletişim, muhakeme, algılama ve yorumlama unsurlarını ele alan çalışmalarda vardır (Keleş ve Özkan, 2010: 2901; McMaster, 1996: 45).

Konuya yönelik olarak Salvatore Faletta tarafından “Örgütsel Zekâ Modeli” geliştirilmiştir. 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 Zekâ Modeli

Kaynak: Falletta,S. (2008), “Hr Intelligence: Advancing People Research and Analytics”, IHRIM Journal,Vol.XII,3.

İşletmeler değişen ekonomik yapıya uyum sağlayabilmek için, enformasyon teknolojisi kullanmak ve eğitilmiş insanlardan oluşturulmuş zeki öğrenen sistemler oluşturmak durumundadır. Halal, birey ve örgüt zekâlarını, işlevsel açılarından birbiriyle eşleştirmektedir (Erçetin, 2004: 48; Halal, 1998: 21):

Tablo 3. Birey ve Örgüt Zekâsının İşlevsel Açıdan Eşleştirilmesi

FONKSİYON	BİREY	ÖRGÜT
ÖLÇÜ	BİREY ZEKÂSI	ÖRGÜT ZEKÂSI
Bilgi Teknolojisi	Bireysel Bilgi Teknolojileri Sistemleri	Örgütsel Bilgi Sistemleri Teknolojisi
Yapı	Sinir Hücreleri Ağı	İş Birimleri Ağı
Öznel Süzgeç	Kişisel Değerler ve inançlar	Örgüt Kültürü
Dış Bağlantılar	Sosyal İlişkiler	Çevresel ilişkiler
Bilgi Deposu	Bellek	Bilgi Yönetimi
Strateji Oluşturma	Problem Çözme	Stratejik Süreçler
Yönetim	Ego	Lider
Rehberlik	Vizyon	Misyon
Karar Verme	Seçim	Strateji
Koruma Sistemi	Kimlik	Bilgi Örgütü
Rutin Kararlar	Sinir Sistemi	Politikalar ve Prosedürler
Bilgi Kazanımı (Tek Yönlü Öğrenme)	Öğrenme ve eylem	Eğitim ve Eylem
Sistem Geliştirme (Çift Yönlü Öğrenme)	Kişisel Değişim	Örgütsel Değişim

Kaynak: E. W Halal, “Organizational Intelligence: What Is It, and How Can Managers Use It To Improve Performance?”, **Knowledge Management Review**, Issue 1, March-April 98, s. 20-25.

Tablo 3’te görüldüğü gibi insan zekâsı ve örgüt zekâsı arasında benzerlikler vardır. Örgütsel zekâ yaklaşımı, insan zekâsını temsil eden aynı yaklaşım üzerine oturtulmaktadır. İnsanın problem çözme yeteneğinin sadece rasyonel zekâdan duygusal zekâ gibi diğer etmenlerle de ilişkili olduğu görülmektedir.

Örgütün sosyal varoluşu duygular söz konusu olmaksızın gerçekleşemez. Bu yüzden, duygusal zekâ da örgütsel zekânın bir boyutu olarak değerlendirilmek durumundadır. (Kalkan, 2006: 405; Mete, 2007: 50).

3.4.1. Örgütsel Zekânın Unsurları

Zekâ'nın ana unsurları altı başlıkta toplamıştır. Bunlar:

Algılama/İzleme: Örgütün kendisine ve çevresine ilişkin bilgi işleme sürecidir.

Bilgi/Bellek: Örgütün yararlanabilir ve ulaşılabilir bir biçimde deneyimlerine ilişkin bilginin saklanmasıdır.

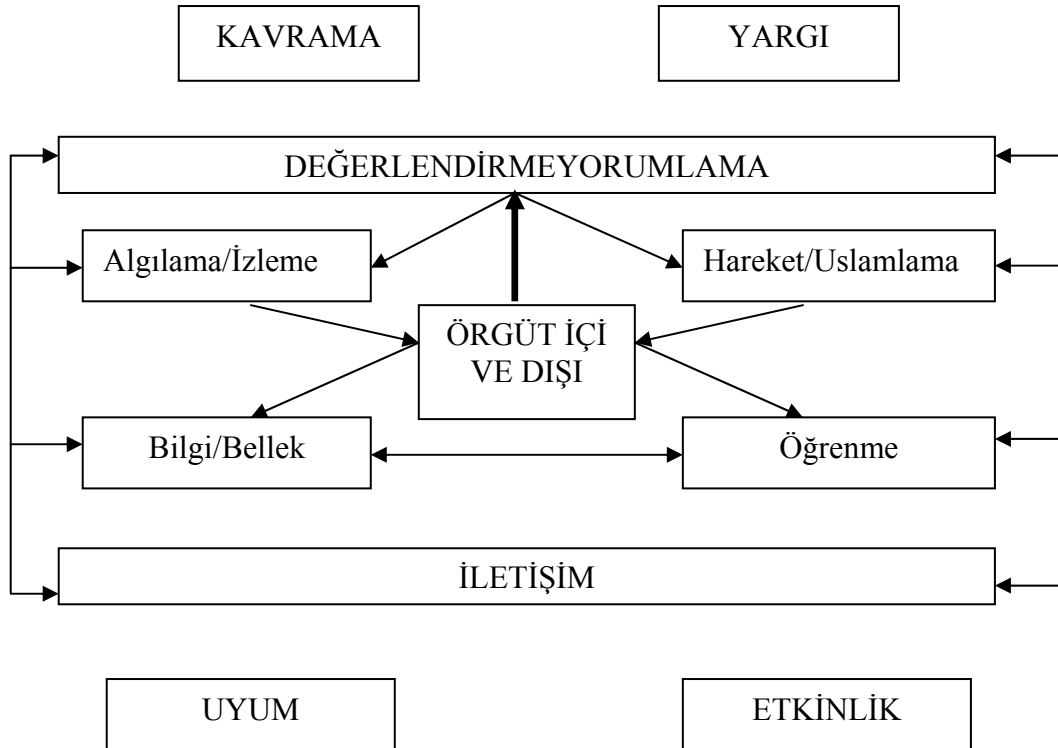
Değerlendirme/ Yorumlama: Örgütün kendisini ve çevresini anlayabilmesi ve yorumlayabilmesidir.

Hareket/Usamlama: Etkili bir biçimde ortaklaşa düşünme ve karar alma sürecidir.

Öğrenme: Örgütün süreçleri, bilgiyi ve yeterlilikleri geliştirme ve iyileştirme süreçleridir.

İletişim: Örgütte çalışan kişilerin ve grupların enformasyonu, bilgileri ve fikirleri birbirleriyle paylaşmalarıdır.

Örgütsel Zekâ unsurlarını ve aralarındaki bağlantı daha iyi anlaşılabilmesi için şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Örgütsel Zekânın Unsurları

Kaynak: Aydın, B.(2006). Örgüt Zekâsı ve Yönetimi, Seçkin Yayıncılık: Ankara, s.16.

Bu yaklaşımda, örgütsel zekânın, beş bileşen göz önüne alınarak disiplinler arası bir yaklaşımla, iletişimin ve süreçlerin geliştirilmesi, grup dinamikleri, bilgi, risk, mekan ve teknoloji yönetimi, sistem yatırımı ve değerlendirilmesi gibi bir kısım stratejilerle gelişebileceği düşünülmüştür.

3.4.2. Örgütsel Zekânın Düzeyleri

Dört tür örgütsel zekâ düzeyi mevcuttur, bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

Düzy “0” Zekâ: “Kölelik, Esaret”: Bu düzeyde örgütsel sistem sadece iktisadi üretim yapabilmektedir. Çevre analizi ve çevre elemanlarına tepki veren bir zekâ yeteneği yoktur. Örgüt bu düzeyde düşünmeyen, mekanik bir sistemdir. Sistem dilsiz, mekanik olarak varlığını sürdürmektedir. Düşünme ve zekâ yeteneğinin olmadığı bu düzeyde örgüt zekâsı bastırılmış bir esir gibi davranmaktadır.

Düzy “1” Zekâ: “İçgüdüsel”: Bu düzey zekâdaki sistemde ekonomik üretimin yanında çevrede basit değişiklikler yapma yeterliliğine sahiptir. Örneğin talepteki değişime örgüt çıktı miktarında azalma ya da artırma yaparak çevreye cevap vermiş olmaktadır. Örgüt bu davranışları içgüdüsel olarak gösterir. Bu düzeyde zekâ düşüktür. Birçok işletme bu durumda ekolojik sistemdeki bitkiler gibi yaşamını sürdürür, bu seviyede örgütte fazla değişkenlik ve hareketlilik yoktur.

Düzy “2” Zekâ: “Yaşam Mücadelesini Öğrenme”: Bu düzeyde örgütte iyi kurulmuş bir zekâ sistemi mevcuttur. Sistem çevreyi inceler, değişime tepki gösterir, öğrendiğini özümser ve öğrendiklerini uyarlar. Bu seviyede örgütte hareket başlar ve iyi şekilde kurulmuş zekâ ağına sahip olmanın öneminin farkındadır. Bu sistem hareket edebilen zeki bir varlık gibidir.

Düzy “3” Zekâ: “Yüksek Zekâlı”: Bu düzeyde sistem zekâ ağı şeklinde ifade edilebilir. Bu yüksek oranda tepkisel, çevreye karşı proaktiftir. Bu sistem yaşamını sürdürebilecek oranda çevreyi etkileyen zekâ yeterliliğine sahiptir. Sistemin kendi örgüt mantığı ve ortak bir gelecek yaratma yeteneğine sahip bir zekâsı vardır (Erçetin, 2004: 52). Bu düzeyde hayatiyet, sistemin kendi hafızasını ve ortak zekâsını biyolojik bir yapı gibi kullanmasıyla sağlanır.

Örgütlerde bireyler gibi belirli derecede zekâya sahiptir. Zekâ kişilerin taşıdıkları birtakım niteliklere bağlıdır. Bu nitelikleri şu şekilde göstermek mümkündür (Erçetin, 2004: 59).

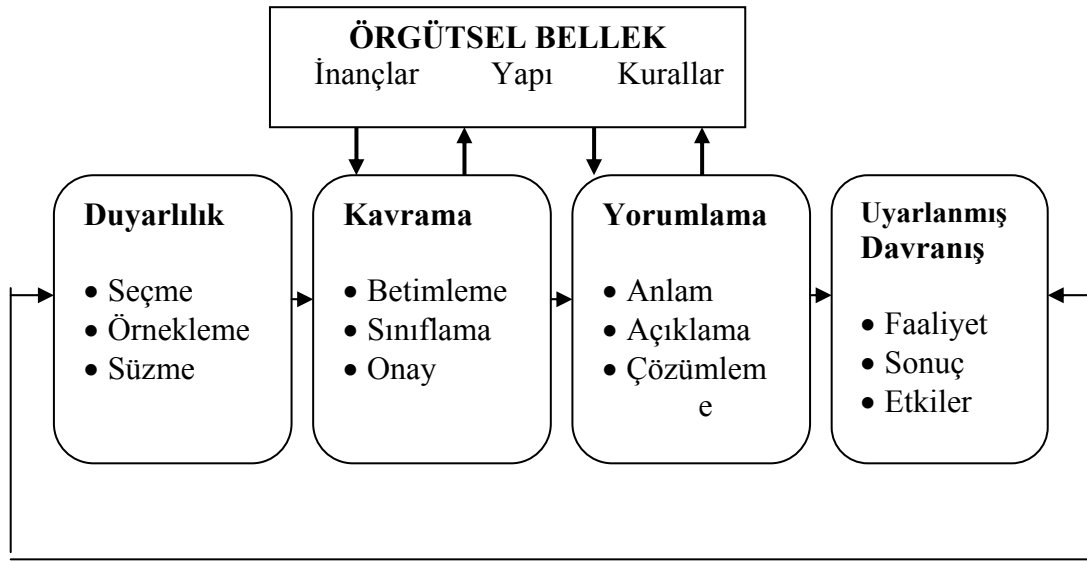
Tablo 4. Zeki İnsanlar ve Zeki Örgütlerin Nitelikleri

Nitelikler	
İnsanlar	Örgütler
• Dış dünyadan ulaşan karmaşık enformasyon kavrama yeteneği • Bu enformasyona uyumlu cevap verebilme yeteneği • Hızlı öğrenme yeteneği	• Yeni düşünceleri kabullenmeye hazır ve açık olma • Yeni düşünceler karşısında hem tutarlı hem de esnek olma yeteneği • Hızlı öğrenme yeteneği

Bunun yanında bazı işletmeler yanı başlarında olan değişimleri bile fark edemezler. Çıkar gruplarının isteklerine uygun karşılık veremezler. Yavaş öğrenirler ve olayların asıl nedenlerini kavrama yeteneğine sahip olmadıklarından hataları sürekli tekrar ederler (Aydıntan, 2006: 20).

3.4.3. Örgütsel Zekâ Süreci

Örgütsel zekâ örgütün çabalarının başarıya ulaşması sonucu ortaya çıkmış örgütün dışına bilgiyi açıklayan, yorumlayan çıktı veya üründür. Bu bilgi örgütün karar vericileri için bir girdidir. Bazı araştırmacılara göre bütün örgütler problemler ve fırsatlar için iç ve dış çevrelerini araştırırlar. Bazen yöneticiler bu bilgilere zamanında ulaşamadığı için örgütte maksimum etki yaratacak çözümler üretilmemektedir. Bu nedenle örgüt içinde iyi bir iletişim ağının kurulması gerekmektedir. Örgütsel zekâ, örgütsel belleği kullanarak çevreyi algılamayı ve yorumlamayı, bunlara dayalı olarak düzenlenen davranışlar geliştirmeyi içeren bir öğrenme sürecidir (Erçetin, 2004: 54; Düzer, 2008: 42). Örgütsel zekâ sürecini şu şekilde gösterebiliriz:



Şekil 3 . Örgütsel Öğrenme Süreci

Kaynak: Pör George ,Phillips Steven, **Boosting Organizational Intelligence with Intranet-based Knowledge Ecology**, Community Intelligence Labs At the Creating Value Through Knowledge Managment conference San Francisco, February, 1997 s.20-21.

Şekil 3’te görüldüğü gibi örgütsel zekâ, örgütsel hafızayı belleği, çevreyi algılamayı, çevrede olup bitenleri kavramayı ve yorumlamayı, bunların sonucunda uyarlanabilir davranış geliştirmeyi içeren bir öğrenme sürecidir. Örgütsel zekâ sürecinde zeki örgütler öğrenen örgütler olarak algılanmaktadır. Bu süreçte vurgulanan kavramları bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve örgütsel bellek olarak sıralamak mümkündür (Erçetin, 2004: 55; Aydın, 2006: 20; Yıldırım, 2006: 63).

Örgütsel öğrenme süreci, birtakım faaliyetleri içeren sürekli bir döngüdür. Bu döngü çevreye duyarlı olmayı, algılamayı, yorumlamayı, geçmiş tecrübelerle dayalı olarak hafızayı kullanmayı ve yorumlamayı içerir. Duyarlılık, iç ve dış çevre hakkında bilgi toplamaktır. Örgütün her türlü değişim ve gelişimden haberdar olması mümkün değildir. Bunun için bu bilgiler arasında önceliği olanları seçerek kendileriyle ilgili olanları süzgeçten geçirerek öğrenme için olayları örnekler. Hafıza, örgütün çevresiyle etkileşimden doğan tecrübelerini kapsar ve formal ve informal olarak ikiye ayrılır. Örgütün yararlanabilir ve erişebilir biçimde deneyimlerine ilişkin bilgiler hafızada saklanır. Algılama, hafızada yer alan bilgiyi kullanarak dışsal olay ve yapıların tanımlarını belirleme ve geliştirmektir. Algısal stratejiler, dışsal çevreyle ilgili durum. Tanım ve amaçları daha önceden kategorilere göre sınıflandırılmasını içerir.

Yorumlama, sürecin merkezi olup en zor aşamadır. Yorumlama ile gelecekte elde edilebilecek sonuçlar ve fırsatlarla örgüte bakış açısı sağlar. Örgütün yarattığı etkiler ve elde ettiği çıktılar karar verirken ve harekete geçerken gösterdiği uyum sağlayıcı davranışlar, yeni bir öğrenme döngüsü başlatır. Bunlar mevcut inançları değiştirerek ya da yeni kurallar ekleyerek duyarlılık aşamasına geri besleme sağlamaktadır (Aydıntan, 2006: 72-75; Düzer, 2008: 43).

3.4.4. Örgütsel Zekâya İlişkin Yetenekler

Örgütsel zekâ örgütün devamlılığını sağlayabilmesi için gerekli olan bütün yeteneklerin birleşimidir. Bu yetenekler, değişikliklere uyum sağlama, eylem ve tepkide çabukluk, işleyişte esnek ve rahat olabilme, sezebilme ve öngörülü olma, hayal gücünü kullanabilme, yenilenebilme ve açık fikirli olabilme şeklindedir. Yetenekler şu şekilde ayrıntılandırılabilir (Erçetin, 2004: 67-74):

3.4.4.1. Değişikliklere Uyum Sağlama:

Örgütün değişen, farklılaşan koşullarda yeni dengeler oluşturabilmesi, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen sorunların üstesinden gelebilmesi, koşullara uygun politika ve stratejiler oluşturup bunları uygulamaya geçirmesi olarak tanımlanabilir. Değişen durumlara uyum sağlayamayan bir örgüt uyum sağlamakta güçlük çekecektir. Değişime çabuk ayak uydurma değişen ekonomik yapıda ayakta kalmanın ön koşuludur.

3.4.4.2. Eylem ve Tepkide Çabukluk:

Kararların hızlı olarak alınması ve uygulamaya geçirilmesi sürecinin örgütsel boyutta algılanmasıdır. Algılanan dışsal ve içsel çevre uyarıcıları, örgütün bütün bölümleri içinde içselleştirilmeli, tasvir edilmeli, karar verme aşamasına gelinerek, verilen karar doğrultusunda gereken yapılmalıdır. Örgüt kendisini etkileyen her duruma; her uyarıcıya, bir bütün olarak hızla uygun ve doğru tepkiyi verebilmelidir. Örgütte her şeyin ve herkesin her türlü duruma her an hazır olup tepki geliştirebilmesi gerekir. Her duruma, her an üst düzeyde hazır bulunmak. Eylem ve tepkide bulunulması gereken durumlarda algılanmadığı, algılansa da doğru tanımlanmadığı, algılanarak tanımlandığı halde karar verilip uygulanmasında üst konumlara bağlı olduğu durumlarda bu yetenek

etkili şekilde kullanılamamaktadır. Bu nedenle her örgütte, bürokratik iş ve işlemlerin en kısa zamanda uygun ve doğru eylem geliştirebilecek biçimde azaltılması gerektiği söylenebilir.

3.4.4.3. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme:

Örgütün işleyişine ilişkin belirlenen kuralların gerektiğinde ve örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için değişebilir nitelikte olması ve örgüt çalışanlarının işlerini yaparken bunun rahatlığını hissetmeleri, herkesin birbiriyle sağlıklı bir iletişim içinde bulunması anlamına gelmektedir. Ayrıca işleyişte esnek olabilme örgütte çalışanların işlerini var olandan farklı şekilde yapabilme şansına sahip olabilmeleri ve bürokratik iş ve işlemlerin hızla karara bağlanıp uygulamalara engel olmamadır. Örgütte yaşanmış ya da yaşanma olasılığı olan hataların kabullenilmesidir. Bu yeteneğin etkili biçimde kullanıldığı ancak kullanılmasıyla ilgili etik bir kısım sorunların bulunduğu söylenebilir. Bu sorunlar çözüldüğünde örgütsel zekânın diğer yeteneklerini de kullanmayı kolaylaştıracağı söylenebilir.

3.4.4.4. Sezebilme ve Öngörülü Olabilme:

Olmuş ya da olabilecek potansiyel bir durumun farkında olmak, anlamak, hissetmek ve o durumun nelere yol açabileceğini öngörülmemek ve duygusal zekâyı örgütsel düzeyde kullanmak olarak tanımlanabilir. Sezgilerin somut ve nicel verileri yorumlamayı kolaylaştırdığı ve ussal yaklaşımı tamamladığı söylenebilir. Beynimizin bilinen, çözümlenen yapısı ve işleyişi bu yargıyı doğrulamaktadır. Beynin sol yarımküresinin sözcükler, mantık, sayılar, analiz, doğrusallık, listeleme sağ yarımküre ise, ritm, mekansal ve bütüncül farkındalık, hayal gücü, renk, boyut gibi değişik zihinsel etkinlikleri yerine getirdiği belirlenmiştir. Gerçekleştirdikleri farklı zihinsel etkinlikleriyle iki yarımküre, beynin bütüncül işleyişin de iki mükemmel ortak olarak tanımlanmaktadır.

3.4.4.5. Hayal Gücünü Kullanabilme:

Bireysel yaratıcılıkların hem bireysel hem de örgütsel gelişim için kullanılması, sorunlara yeni ve henüz tecrübe edilmemiş çözümlerin üretilebilmesi, bunların kullanılabilmesi, önyargısız ve ön kabulsüz yeni açılımların yapılabilmesi olarak

tanımlanabilir. Hayal gücünün kullanılması yeteneklerin bütünüyle ilgilidir. Eylem ve tepkide çabukluk, esneklik ve rahat olabilme; tümü ise hayal gücünü kullanma ile mümkündür. Tüm örgütlerin çalışanlarının hayal güçlerini geliştirmek ve kullanmalarını sağlamak gibi işlevi vardır.

3.4.4.6.Yenilenebilme

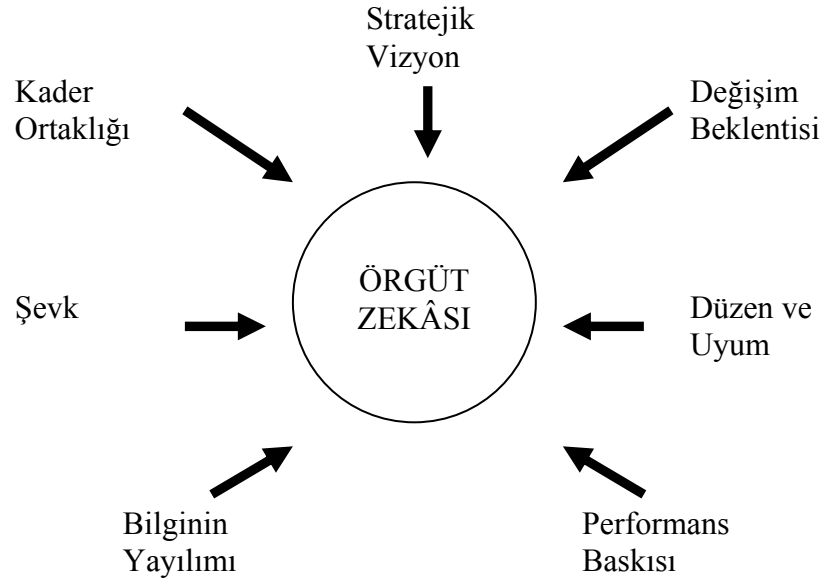
Örgütün hayatiyetini ve gelişimini sağlayan yeni bilgi ve teknolojinin transferi ve kullanımı olarak tanımlanabilir. Yenilenebilme, yeni ve kullanışlı bir şeyler yaratmaya çalışan bir değişim disiplini. Bilgi ve öğrenme kapasitesini bilişsel bir evrim sürecine dönüştürülerek değişebilen örgütlerin yenilenebileceği savunulabilir.

3.4.4.7.Açık Fikirli Olabilme

Örgütteki tüm bireylerin fikirlerini açıkça söyleyebilmesi, tüm öneri ve görüşlere hoşgörüyle yaklaşılacak bir ortamın varlığı biçiminde ifade edilebilir. Kararların alınmasında, vizyon ve misyonun belirlenmesinde ve bütün süreçlerde herkesin düşüncesine açık olunmalıdır. Kararların alınmasında; örgütün vizyonu ve misyonunun belirlenmesinde; yöneticilerin ve çalışanların düşüncelerine açık olunması gerekmektedir. Açık fikirliliğin örgüt çevresi tarafından anlaşılabilmesi ve desteklenmesi için kritik bir yetenektir. Bu yetenek diğer yeteneklerin gelişimi açısından önemlidir.

3.4.5.Örgütsel Zekânın Özellikleri

Örgütlerde insanlar gibi birden fazla zekâ türüne sahiptir. Örgütsel zekânın özellikleri ile örgütlerin tüm potansiyelini nasıl geliştireceği belirlenmeye çalışılacaktır. Örgüt zekâsı nedensel faktörleri içeren yedi boyuttan oluşmaktadır. Bu faktörler örgüt yapılarını, yetenekli liderliği, pazarın isteklerine uygun ürün ve süreçleri, amaç ve öz değerleri, iş görenlerin haklarını ve davranışlarını belirleyen politikaları kapsar (Aydıntan, 2006: 21).



Şekil 4. Örgüt Zekâsının Özellikleri

Kaynak: Aydın, B.(2006). Örgüt Zekâsı ve Yönetimi, Seçkin Yayıncılık: Ankara, s.21.

3.4.5.1. Stratejik Vizyon:

Etkin örgütlerin stratejileri ve yapıları örgütün kilit karakteristiklerini çevre parametrelerine bağlamaktadır. Etkinliği düşük örgütlerde bu uyum gözlenmemektedir. Örgütsel gelişme aşaması da, strateji ve yapı uyumunu etkileyen önemli bir etmen olarak görülmektedir. Örgütsel yapının etkinliğini arttırmak için çeşitli bütünleştirici mekanizmalardan yararlanılabilir (Kutlu, 2002: 56). Örgüt zekâsı, liderlerin stratejik vizyonu açık bir şekilde ifade edebilmelerini ve gerekli olduğunda stratejik vizyonu tekrar belirleyebilmelerini ifade eder. Amacını ve gideceği yönü belirleme zekâsına sahip olmayan örgütlerde diğer boyutların bulunması pek mümkün değildir. Diğer bir önemli nokta ise liderdir. Liderin örgütün kaderini ya da geleceğini şekillendiren süreçlere kattığı yetenekleri, örgüt üzerinde büyük öneme sahiptir. Başarıyı sadece üst kademeye bağlı görmek doğru olmayacaktır. Ancak liderler sahip oldukları pozisyon değişime yön veren büyük potansiyele hareket gücüne ve fırsata sahiptir. Liderler, örgütteki çalışanların toplu zekâlarını dışa vurmalarını ve örgütün tümünde potansiyeli kullanma imkanı sağlayacak tecrübelerin paylaşılmasını mümkün kılacaktır (Aydın, 2006: 22)

Örgütün stratejik vizyonu belirlenirken dikkate alınacak bazı göstergeler bulunmaktadır. Örgütte devam eden bir strateji üzerinde konuşma ya da tartışma ortamı olup olmadığı belirlenmelidir. Çevresel taramalar yapılarak formal ya da biçimsel düzenlenmiş bir sürecin olup olmadığı belirlenerek değişimin, tehdit ve fırsatların belirlenmesine ortam hazırlanmalıdır. Örgütün gideceği yöne ilişkin misyon, vizyon gibi anlamlı ve zorlayıcı durumun olup olmadığı kontrol edilmelidir ve bunların yöneticilerin aldığı kararlarda düzenli biçimde kullanımı kontrol edilmelidir (Albrecht, 2003: 103)

3.4.5.2. Değişim Beklentisi:

Değişim; bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiriyle ilişkilerinde öncekine göre nitelik ve nicelik olarak gözlenebilir bir farkın olmasıdır. Örgütsel değişim ise, örgütün yeni bir düşünce veya davranış biçimine uyum sağlaması, adapte olmasıdır. Örgütün çeşitli alt sistemleri ve boyutları ile bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişimdir. Bu anlamda değişim; yaratıcılık, yenilik, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine almaktadır (Peker, 1995: 24).

Bazı örgüt kültürleri, üst yönetim tarafından örgüt çalışmaları, düşünerek çevreye tepki verme yollarını aramaktadır. Değişim bu tür örgütlerde ya stres ya da psikolojik bir rahatlama şekli olmaktadır. Diğer örgütlerde ise değişim, yeni heyecanlar yaşamak ve kazanımlar elde etmek için fırsatlar sunan bir faktör olarak görülmektedir. Bu kişiler yeni iş modelleri geliştirmeyi başarılı olmada bir fırsat olarak görmektedirler (Aydıntan, 2006: 23). Örgütlerde değişim beklentisini bazı göstergeleri vardır. Bunlar, ürün ve hizmetlerin değişen istek ve talepleri karşılayıp karşılamadığı, Örgütün değişim destekleyip desteklemediği, etkisi geçmiş kural, politika ve prosedürlerin azaltılması, örgüt liderlerinin yanlış fikir, plan ya da işleri yapmadaki niyetleridir (Albrecht, 2003: 103).

3.4.5.3. Düzen ve Uyum:

Örgüt çalışanları, misyonu gerçekleştirme, iş ve görevlerin dağıtılması hususunda kendilerini organize etmeli ve birlikte hareket ederek çevreyle başa çıkabilmeleri için, bir takım kurallara uymak durumundadırlar. Bu açıdan örgütler iş görenlere birlikte çalışma ortamı sağladığı kadar hareketlerine düzen getirici

kısıtlamalarda uygulanmalıdır. Ancak kural ve düzenden yoksun olan bir örgütte zekice çalışmak ve etkili performans göstermek zor olacaktır. Zeki bir örgütte, tüm sistemler, çalışanların, örgütün misyonunu başarabilmesi için bir araya gelir. Örgüt yapısının tasarımına yön verenler ve liderler öz değerlere ters düşen yapısal çelişkileri en aza indirerek ortak amaca doğru bireysel enerjinin desteklenmesini sağlar (Aydıntan, 2006: 24).

Bir örgütte düzen ve uyumu belirleyecek bazı unsurlar vardır. Örgütün yapısının belirlenen misyona uygunluğunun belirlenmesi gerekir. Örgütün politikaları, kuralları ve düzenlemeleri işletmenin öncelikleriyle tespit edilmelidir. İş süreçleri, iş gören performansı ve verimliliğe etkisi tespit edilmeli ve otorite ve sorumluluğun örgütün en alt kademelerine iletilip iletilmediği tespit belirlenmelidir (Albrecht, 2003: 104).

3.4.5.4. Performans Baskısı:

Yöneticiler için belirlenen stratejik hedefleri belirlemek ve taktiklerle sonuçlara ulaşarak örgüt performansını gerçekleştirmek yeterli olmayacaktır. Örgütteki performans baskısının belirlenmesinde bazı hususların belirlenmesi gerekmektedir. Tüm yönetim kademelerindeki işgörenler, rollerin ve sorumlulukların ne olduğu açık ve net olarak belirlenmeli ve tüm kademe yöneticiler bunu açık olarak görmelidir. Üst yöneticiler hızlı ve kararlı şekilde işgörenlerin performansına etki eden olumsuz durumları tepsi etmelidir. İş görenlere performansları hakkında geribildirimler verilmeli ve başarıları taktir edilmelidir (Albrecht, 2003: 104).

3.4.5.5. Bilginin Yayılımı:

Bilginin güncelleştirilip dağıtılması örgütün bilgiyi bölüm ve üyeleri arasında paylaşırması aşamasıdır. Öğrenmeyi ve yeni bilgi üretmeyi ve anlamayı ödüllendiren bu aşamada, zaten bilinebilen teknik bilgi, mektuplar, resmi olmayan konuşmalar ve raporlar ele geçirilir ve dağıtılır. Öğrenme ve yeniliklerin birçoğu uygulamalar içinde meydana gelmektedir. Bilginin daha büyük ölçüde paylaşılması ve dağıtılması, daha büyük ölçüde bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesine ortam hazırlamaktadır (Aydınlı, 2005: 88-89). Bilgi dağıtımı olarak da geçen bilginin yayılması sürecinde, mevcut bilginin örgütün farklı boyutlarında nasıl paylaşıldığı çok önemlidir. Çünkü örgütün başarı ya da başarısızlığı bilginin ve verilerin etkin olarak kullanılmasına bağlıdır. Örgütler, yapı içinde sürekli ilerleyen işlemsel enformasyon fazlalığına olduğu kadar yoğun şekilde elde edilen

bilgiye, yargılara ve iş görenlerin yeteneklerine bağlıdır. Bilgiyi oluşturma, aktarma, organize etme, paylaşma ve uygulama kapasitesi, karmaşık işletme çevresinde rekabetin en önemli unsurlarından biridir. Örgütsel zekâ bu açıdan önemli hususlarda ihtiyaç duyulan enformasyonun korunmasında dengeyi sağlamaktadır. Örgütsel zekâ aynı zamanda, yeni fikirlerin, buluşların ve açık fikirli sorgulamaların desteklenmesini sağlar (Aydıntan, 2006: 25).

Bir örgütte bilginin yayılımı aşamasında dikkat edilecek bazı hususlar vardır. Örgütte çalışanlar tarafından oluşturulan doğal kültürel süreçler bilginin yayılımını ve işle alakalı önemli bilgilerin alışverişine ortam hazırlanması sağlanmalıdır. Yöneticiler bilginin paylaşımına önem vermeli ve bu amaçla çaba harcamalıdır. Örgütün enformasyon sistemleri, enformasyonun serbestçe akışına destek vermelidir. Ayrıca önemli kademedeki bulunan yöneticiler işletmeyle ilgili ortaya çıkan yeni fikirleri, eğilim ve araştırmaları takip etmelidirler (Albrecht, 2003: 104).

3.4.5.6. Şevk:

Şevk istenenden daha fazlasını verme gönüllüğü olup “isteğe bağlı olarak çaba” harcamadır. İsteğe bağlı çaba kavramı, örgüt üyelerinin örgütle yaptıkları anlaşma dışında ve üstünde gösterdikleri enerji olarak düşünülmektedir. Çalışma şevki düşük bireylerin yer aldığı örgütte, çalışanlar sadece temel görevlerini yerine getirirler ve daha fazlası için çalışmazlar. Çalışma şevki yüksek bireylerin olduğu örgütlerde ise, kendi başarılarının örgütün başarısına bağlı olduğuna inanarak daha fazla çaba harcanır. Çalışanı güdüleyici olmayan düşük ücret, kötü ya da güvenli olmayan çalışma ortamları, üstlerin astlara kötü davranması gibi faktörler iş hayatının kalitesini düşürür. Bu da performansta düşmeye neden olur. Ancak iş hayatının kalitesinin yüksek olması ürün performansı da garanti etmez. İş hayatının kalitesini artırıcı faktörler şunlardır; İşin değeri, iyi çalışma koşulları, iyi düzeyde ücret ve fayda sağlama, iş güvenliği, yetenekli üstler ya da yöneticiler, kişinin katkısına verilen değer, öğrenme ve gelişme fırsatları, terfi imkanı, takımın parçası olduğu hissi, adil bir ödül ve ceza sistemidir (Aydıntan, 2006: 25; Çalık, 2003: 43-45; Örücü ve Köseoğlu, 2003: 27).

Örgütte çalışma şevki belirlenirken göz önüne alınması gereken bazı hususlar vardır. Çalışanın örgütteki iş hayatının kalitesini yüksek olarak algılayıp algılamadığı araştırılmalıdır. Çalışanlar kendilerini örgüte ait hissediyorlar mı ve örgütün amaçlarını

gerçekleştirmesinde katkı için gönüller mi sorularına cevap aranmalıdır (Albrecht, 2003: 104).

3.4.5.7. Kader Ortaklığı:

Örgütte çalışanlar, yöneticiler, ortaklar, çıkar grupları örgüt misyonunun ne olduğunu bildiklerinde, ortak amaca yöneldiklerinde ve örgütün başarısındaki bireysel katkılarını anladıklarında vizyonu gerçekleştirmek üzere sinerjik olarak harekete geçebilirler. Bunun aksine çalışanlar ve diğerleri ortak amaç etrafında toplanmamışsa, bireysel çabaları örgütü başarıya taşımayacaktır. Kader ortaklığı hissinin yokluğu örgütün herkesin kendi çıkarlarına önem verdiği bir yapıya dönmesine neden olur. Eğer örgüt bu ortaklığı sağlayamazsa örgüt zayıf kalacak ve bir takım sorunlara neden olacaktır.

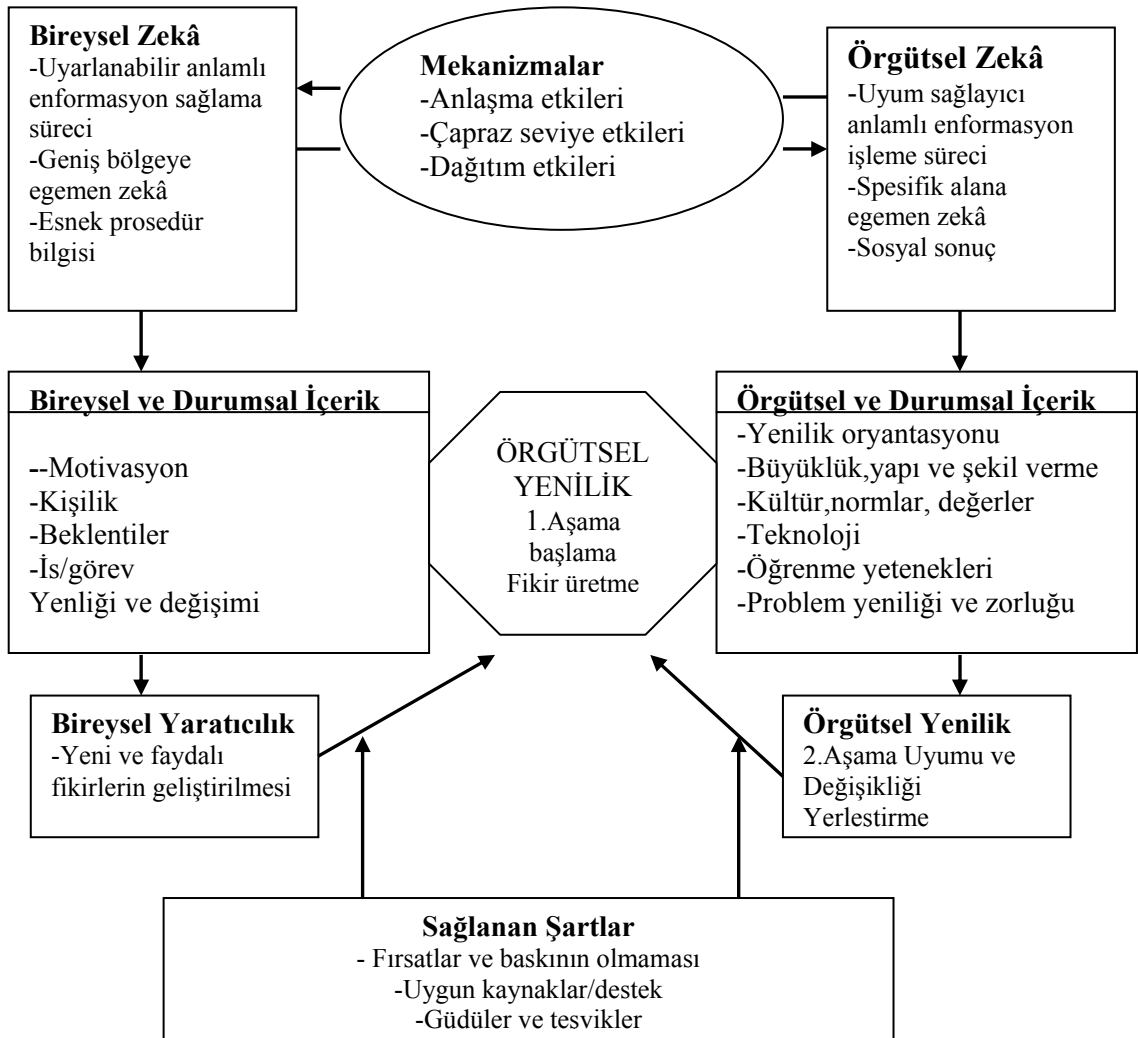
Bir örgütteki kader ortaklığını belirlemenin bazı yolları vardır. Yöneticiler planlar, öncelikler ve faaliyet alanlarını çalışanlarla paylaşmalıdır. Örgütteki tüm kademeler işin ana ruhunu ve işletme stratejisini anlamlandırmalıdır. Tüm çalışanların birbiri ile olan iletişimi ve paylaşımları artırılmalıdır çalışanlar örgütün bir parçası olarak görülmelidir. Çalışanlar örgütün başarısına inanmalı ve örgütle ilişkilerini uzun dönemli düşünmelidir (Albrecht, 2003: 104).

3.4.6. Örgütsel Zekâ ve Yenilik Arasındaki İlişki

Yenilik, yeni bir fikir demektir ve zekâyı da kapsar. Yenilik yeteneği yaratıcılığı da teşvik ettiğinde anlam kazanır. Bu açıdan zekâ, aynı zamanda yaratıcılıkla ilgili bir kavramdır ve çevrenin isteklerine uygun yenilikleri yapabilme sürecidir. Yeni bir fikrin üretilmesini ve onun ticari veya toplumsal anlam ifade eden yeni bir ürüne, hizmete veya sürece dönüştürülmesini içeren örgütsel yenilik işletme etliliğinin de anahtar unsurlarından biri olarak ele alınmaktadır. Yeni problem çözme yaklaşımlarını uygulamaya geçirme olarak da tanımlanan örgütsel yenilik sürecinde var olan bilgiyi geliştirmek, yeni bilgi edinme ve dolayısıyla yeniliği gerçekleştirebilmek açısından zekâ oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Yenilik yapmak, alışılmış kalıplardan uzaklaşmayı, yeni alanlarda hızlı ve yaratıcı bir biçimde hareket etmeyi gerektirir. Bunun için de zekâ gerekmektedir (Keskin vd., 2004: 177-178).

Örgütsel bilişin içinde hafıza ve durular, zekâyı oluşturur ve zekâ olmadan öğrenme gerçekleşemez. Bu açıdan zekâ, farklı kültürlerde ürün yaratma ya da problem çözme yeteneğidir ve örgütsel yenilikle bağlantılıdır. Bireysel yaratıcılık, yeni ve faydalı fikirler geliştirmektir. Örgütsel yenilik ise, değiştirme ve uyum demektir (Aydıntan, 2006: 12-13).

Örgütsel yenilik temelde bilişsel bir süreç olarak görülür ve örgütsel zekânın geliştirilmiş ve yenilikle ilişkilendirilmiş halidir. Bireysel yaratıcılık ve örgütsel yeniliği birleştiren Glynn, bu birleşimin sonucunda yeniliği “fikir yaratma” olarak tanımlamaktadır (Glynn, 1996: 1081). Örgütsel zekâ ve yenilik arasındaki ilişki şekil 5’te gösterilmektedir.



Şekil 5. Zekâ ve Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki

Kaynak: M.A Glynn, Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation, *Academy of Management Review*, Vol.21/4. 1996, s.1083.

Eğer örgütler yeniliğe önem verip yeniliği destekleyen örgütsel zekâ sistemlerinden yoksunsa, problemlere etkin çözümler bulmakta sorun yaşarlar. Başarılı örgütler aynı zamanda zeki örgütlerdir. Örgütler sahip oldukları fiziksel varlıklar kadar entelektüel kaynaklarını da verimli olarak yönetmek durumundadırlar. Ancak bu şekilde giderek karmaşıklaşan çevresel şartlara uyum sağlayabilirler. Bu değişime uyum sağlamak içinse, bilgiye açık olmaları, iyi işleyen enformasyon kaynaklarına ve bilgiyi hızla taşıyan bilgi teknolojilerine sahip olmaları, dünyadaki bilimsel-teknolojik gelişmeleri çok yakından izlemeleri, faaliyette bulundukları endüstriyi, pazarı çok iyi analiz etmeleri ve değişimleri anında yakalamaları gerekmekte, ayrıca bilgiye dayalı öğrenen bir örgüt ve katılımcı bir yönetim modeli uygulamaları gerekmektedir (Yıldırım, 2006: 70)

3.5. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramı, örgütler için hızlı çevresel değişimin etkisiyle son dönemlerde önemli hale gelmeye başlamış ve önemi her geçen gün artan bir konu olmuştur. Küreselleşmenin ve buna bağlı olarak rekabetin yoğun şekilde artması, ürünün devamlı kısalan yaşam süresi ile işletmenin iç ve dış çevresinin işletme faaliyetleri üzerindeki etkisi, performans konusunun önem kazanmasında etkili olan gelişmelerdir. Örgütlerin yapılarının ve işlevlerinin değişmesi, örgüt içinde işgörenin artan önemi, gereksinimlerinin çeşitliliği ve işgörene bakış tarzının farklılaşması ile birlikte, işgörenlerin kurumlarına katkısı, katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimi de önemini artırmakta ve buna bağlı olarak işgörenin performansının etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır.

Örgüt yöneticileri, yönetsel kararlar almada, işgörenlerinin ücret artışlarını, terfilerini, işten çıkarma durumlarını belirlemede, güçlü ve zayıf yönlerini görmede, eğitim, disiplin ve bütçenin hazırlanmasında bununla birlikte, performanslarının geliştirilmesinde, işgörenleri kurumun hedeflerine yöneltmeyi sağlamada, performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesine gereksinim duyar. Buradan hareketle işletmelerde örgütsel zekânın varlığı ile çalışan performansı üzerinde bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. İşletmelerde performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan en önemli sorun, bu süreçte kullanılacak faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlere bağlı olarak çalışan performanslarının objektif şekilde değerlendirilmesidir. İşletmede yer alan tüm çalışanların çalıştıkları bölümlere bağlı olarak belirlenecek farklı faktörler

temel alınarak performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sürecinde bilimsel yöntemlerin kullanılması bu sorun için uygulanabilecek önemli bir çözüm yaklaşımıdır. Bu çalışmada örgütsel zekânın çalışan performansına nasıl etki ettiği üzerinde durulacaktır.

3.5.1. Performansın Tanımı

Çalışmada incelenecek temel konu, örgütsel zekânın işletme çalışanları performansı üzerine etkisinin tespitidir. Ancak, bu etkinin iyi anlaşabilmesi için öncelikle, performans kavramının incelenmesi gerekmektedir. Performans ile ilgili tanımlar incelenince, öncelikle etkinlik, etkililik, verimlilik, amaca ulaşma derecesi gibi kriterlerin ele alındığı görülmektedir. Ancak, buna rağmen performansın tam olarak ne olduğu konusunda büyük fikir ayrılıkları vardır ve araştırmalarda değerlendirmeye alınan hususlar sürekli değişiklik göstermektedir. Performans ile ilgili tanımlar kronolojik olarak incelenince, önceleri etkinlik ve etkililiğin önemli performans kriteri olarak alındığı daha sonraları ise, işletmenin iç ve dış çevre elemanlarının beklentilerine önem verildiği görülmektedir. Son olarak ise, küreselleşme ve rekabetin artması gibi nedenlerden dolayı, yenilik ve geleceğe yönelik tahminler önemli performans kriterleri olmuştur. Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucu elde edilenleri nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Sonuç, mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilmektedir (Avcı, 2005: 92; Uygur, 2007: 75; Tetik, 2003: 223).

Performans, örgüt içinde işgörenleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, örgütlerden, takımlardan ve işgörenlerden daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşmaktadır. Örgütlerde çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi ile performans ve performans değerlendirme kavramlarının sistemli ve biçimsel olarak incelenmesine yönelik ilk çalışmalar, 1900'lü yılların başlarında yapılmıştır. Ülkemizdeki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup yaklaşık seksen yıllık bir geçmişi vardır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280; Uyargil, 1998: 206; Helvacı, 2002: 155).

“Sözcük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması anlamına da gelen performans, işlevsel olarak ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak şekilde görevin

yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilmektedir.” (Eren, Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280).

Performans farklı süreçlerde farklı anlamlara gelebilmektedir. Aynı zamanda çok boyutludur ve performansa etki eden pek çok faktör vardır. Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı anlamında da kullanılabilir. Bu anlamda, performans örgütün “etkinlik”, “verimlilik” ve “çıktı”sı olarak ele alanların sayısı oldukça fazladır. Performans yerine göre üretim, yerine göre imalat biçiminde kendini göstermektedir. Bununla birlikte performans kamu kesiminde hizmet, özel kesimde imalat olarak ortaya çıkmaktadır (Çalık, 2003: 8; Tetik, 2003: 222).

Bir başka tanıma göre performans, işletmenin belirli bir zaman sonundaki çıktısı ya da çalışma sonucu olup, bu sonuç işletme amaçlarının ya da görevlerinin yerine getirilme derecesidir. Bu durumda, performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların sonucudur (Erkut vd., 2001: 18–19). Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Coşgun, 2004: 581; Türkel, 1998: 47).

Diğer bir tanıma göre performans; bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşılabilirdiği, başka bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin miktar ve kalite olarak anlatılmasıdır. Bu tanımlardan hareketle bir işletmenin performansı işe belirli bir dönem sonundaki çıktısı ya da faaliyetlerinin sonucudur. Bu sonuç işletmenin belirlediği hedeflere ulaşma derecesi olarak yorumlanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için harcanan çabaların yorumlanması olarak da tanımlanabilir (Songur, 1995: 1–2; Aktaş, 2001: 163).

İşgören performansıyla ilgili bir çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan birisine göre performans, bir işgörenin gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır insanı, bir iş gücü olarak çalışma hayatının dışında düşünmek mümkün olmadığından, işletmeler çalışan personelinden üstün bir çalışma azmi ve performans

göstermelerini isterler. Zira nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip işletmelerin nihai amaçlarına ulaşması, çalışanlarının gösterdikleri performansa bağlıdır. Ayrıca performansa ait bilgilerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgüt içi terfi, transfer, ücretlendirme, prim ve ödüllendirme gibi maksatlarla kullanılması performans konusunun önemini artırmaktadır (Yılmaz, 2008: 66; Aktaş, 2001: 163).

Örgüt performansından söz ederken, performans kavramının pek çok değişkenden etkilendiğinin de görülmesi gerekmektedir. Örgütsel amaçlar gerçekçi değilse, amaçlar işgörenlere anlatılmamışsa, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar örtüşmüyorsa, görevlendirmelerde objektiflik yoksa, ortak zekâ örgütsel ortamda işe koşulmamışsa performans kavramı anlam taşımayacaktır (Çalık, 2003: 10). Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. İşletme yöneticileri, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan işletmenin geleceğine yönelik isabetli kararlar veremez (Tetik, 2003: 222). Yani performansın tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi başarılı bir yönetim için zorunluluktur (Aktaş, 2001: 163).

3.5.2. Performansı Belirleyen Faktörler

Örgütlerde performansı belirleyen faktörler; örgütsel, kişisel ve çevresel faktörler biçiminde sınıflandırılmaktadır.

3.5.2.1. Örgütsel Faktörler

İşletmelerde performansı belirleyen örgütsel faktörler, işletme ortamındaki fiziki koşullar ile örgütsel amaçlardır. Aydınlatma, ısıtma, gürültü, havalandırma gibi fiziki koşulların çalışanın performansı üzerinde etkili olacağı açıktır. Diğer yandan örgütsel amaçların yeterli ve açık olmaması da çalışanların yeterli performans göstermesine engel olacaktır. Bu kapsamda çalışanların iş performanslarını etkileyen örgütsel faktörler arasında en çok karşılaşılanlar şu şekilde sıralanabilir (Tokay, 2001: 10):

1. İşletmede yapılan iş bölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan zaman sorunu,

2. İşin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkânların azlığı, işin yapımını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği,
3. Zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği,
4. Otorite yoklu,
5. İşbirliği eksikliği,
6. Çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üstünde başarı beklenmesi, vs.

3.5.2.2. Kişisel Faktörler

Performansı belirleyen kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özelliklerle birlikte, yetenek ve kabiliyet gibi rekabet özellikleri ve algılar, tutumlar, istekler, yönelimler gibi, psikolojik özelliklerden oluşmaktadır (Yılmaz, 2008: 70).

3.5.2.3. Çevresel Faktörler

Aile, kulüp, dernek gibi toplumsal faktörler, gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi etmenlerin oluşturduğu ekonomik faktörler, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal faktörler ve eğitim, din gibi kültürel faktörlerin tümü çevresel etkenleri oluşturmakta ve çalışanların performansını etkilemektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281).

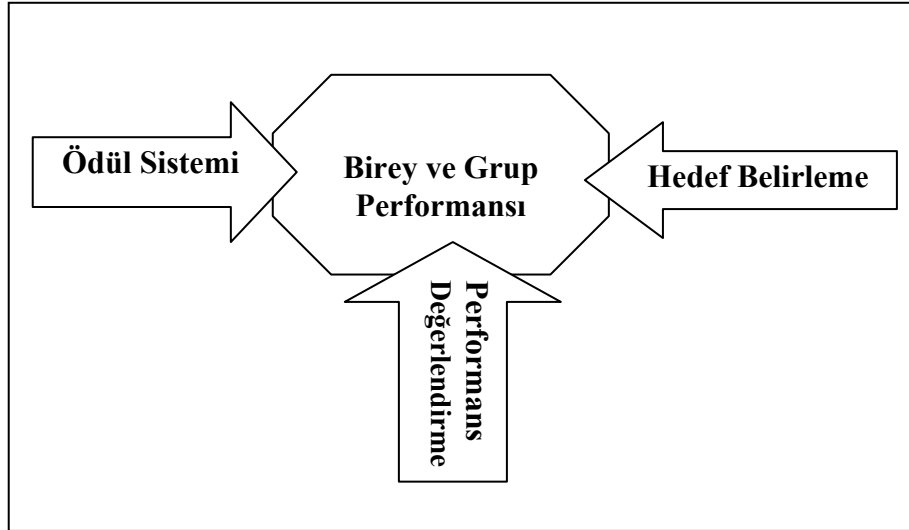
3.5.3. Performans Yönetimi

Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi yeteneklerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. İşgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirmede bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, örgütleri bu öğeler olmaksızın örgüt tasarımını yapmamaya yönlendirir (Çalık, 2003: 11).

Dar kapsamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak değerlendirilmesi mümkün olan performans yönetimi, yöneticilere organizasyonun gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansı ölçme olanağı sağlamasının yanında, onlara kritik yönetim kararları alırken uzun ve kısa dönem getiriler arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapma fırsatını da vermektedir (Yılmaz, 2008: 71).

Performans yönetimi; örgüt, takımlar ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları konusunda ilgilendirir. Amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı olarak performansı sürekli olarak incelemeyi konu alır. Öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır (Helvacı, 2002: 156). Performans yönetimi aynı zamanda, bir işgören ile onun en yakın denetçisi arasında gerçekleşen, ortaklığa dayalı, etkileşimsel, sürekli bir iletişim sürecidir. Bu süreç, işgörenden yapması beklenen temel iş fonksiyonlarına, işgörenin yaptığı işin örgütün hedeflerine nasıl katkıda bulunacağına, bir işi iyi yapmanın somut terimlerle neyi ifade ettiğine, işgörenin performansını oluşturmak, güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla işgörenin ve denetçinin ortaklaşa nasıl çalıştıklarına iş performansının nasıl ölçüleceğine, performans engellerinin tanımlanmasına ve bu engellerin iyileştirilmesine ilişkin açık beklentilerin ve karşılıklı anlayışın oluşmasını kapsamaktadır. Buradan hareketle, performans yönetimi, işgören boyutunda, işgörene kendisinden tam olarak ne beklendiğini, ulaşılan hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, yöneticiyle mevcut durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunacağı söylenebilir (Çalık, 2003: 12; Helvacı, 2002: 157).

Performans yönetimi örgütler tarafından farklı şekillerde kullanılmaktadır. Bazı örgütler, bu yönetim sistemini çalışanların gelişimi için, bazıları çalışanların ücretlerini belirlemek için, bazıları da çalışanların performansını belirlemek amacıyla kullanmaktadır. Bu nedenle de performans yönetiminin tek anlamda ele alınması doğru olmayacaktır. Performans yönetimi öncelikle bir süreçtir ve bu sürecin başarısı güçlü bir yönetim anlayışını gerektirir. Performans yönetimi sürecinin etkili şekilde yönetilmesi yetenekli ve becerikli işgörenlerin enerji ve çabalarından gerekli biçimde faydalanmada yardımcı olabilir. Cumming ve Worley (1997)'in ortaya koyduğu performans yönetimi modeli, hedef belirlemenin, ödüllerin ve performans değerlendirmenin uygulamada birbiriyle yakından alakalı olduğunu ve birbirinden ayırmanın çok zor olduğunu göstermekte ve performans üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir (s.372).



Şekil 6. Performans Yönetim Modeli

Kaynak: Cummings, T.G. ve Worley, C.G (1997). Organization Development and Change. United States of America. International Thompson Publishing, s.372.

Performans yönetimi, üzerinde ortak karar alınmış amaçlar, hedefler ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek, örgütten, takımlardan ve kişilerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. Bu bakımdan performans yönetimi, insanları kendi potansiyellerini fark etmeleri yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı, amaç ölçümünü, geri bildirimi ve tanınmayı kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımdan oluşmaktadır. Yöneticiler ve işgörenleri birlikte çalıştırarak örgütsel başarıyı önemli ölçüde etkileyen bir işletme sürecidir. Performans yönetimi, hem bireysel başarıyı hem de takım başarısını destekleyen değişim için bir anahtar olarak hizmette bulunmaktadır. Diğer yönetim alanlarında olduğu gibi performans yönetimi de planlamayı gerektirmekte ve gerekli becerileri ve yetenekleri geliştirmek için de eğitimi ve liderliği kullanmaktadır. Performans yönetimi, belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirdiği süreç içerisinde bireysel ve takım performans değerlemesi için temel oluşturacak yöntemleri ve kriterleri ortaya koymaktadır (Bingöl 2003: 375; Ağkuş, 2007: 13).

Etkili bir performans yönetimi sayesinde, örgütler insan kaynaklarını daha sağlıklı kullanabilir, belirlediklerin amaçlarına daha kolay ulaşabilir ve işgörenin ortak hedeflere bağlılıkları sağlanabilir. Performans yönetiminin amaçları daha ayrıntılı

olarak su şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2002: 126–127; Çalık, 2003: 13; Yılmaz, 2008: 72; Fındıklı, 2008: 10; Helvacı, 2002: 158):

- İşletme hedeflerinin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans unsurlarının belirlenmesi,
- Belirlenen unsurlara göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının kıyaslanması ve değerlendirilmesi,
- Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,
- Performans geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
- Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması.

Kısaca, sistemin temel amacı, bireysel performansın standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenmesi, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yoluyla bireysel performansın ve organizasyonel etkinliğin birlikte geliştirilmesidir.

3.5.3.1. Performans Yönetimi Sistem Süreci

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için mevcut ve geleceğe ilişkin durumlarla ilgili; bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevini üstlenen bir yönetim sürecidir (Çalık, 2003: 23).

Performans yönetim sisteminin işleyişi hedef belirleme ve planlama süreci, performans izleme süreci, performans değerlendirme süreci ve ödül-ücret, eğitim, gelişim, kariyer planlama süreci olmak üzere dört asamadan oluşmaktadır.

3.5.3.1.1. Hedef Belirleme ve Planlama Süreci

Performans yönetiminin ilk aşaması olan planlama, örgütün tüm düzeylerinde ulaşılmak istenen hususların ve amaçların açık olarak belirlenmesi, bunun örgüte

benimsetilmesi ve amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli stratejileri, yol ve yöntemleri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir. Yapılacak işlerin tanımlanması, işgörenlerin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde eğitimi, özendirilmesi, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi akısının sağlanması ve yönetim tekniklerinin uygulanması gibi kararlar bu aşamada alınmaktadır (Ağkuş, 2007: 24).

Yönetici ve işgörenler arasında ortak olarak bireyin çalışma davranışları ve çıktılarının tanımlanması bakımından bir etkileşimi ortaya koyar. İşgörenleri uygun bir biçimde çalışma sonuçlarına yöneltmede, çalışma tasarımlarını güçlendirmede, örgütün stratejik amaçlarına destek olur. Hedef belirleme, belirli bir iş veya çalışma grubuyla ilgili olarak görev ve sorumluluklara ışık tutar. Hedef belirleme, iş uygulaması açısından ele alındığı zaman bireyin amaçlarına odaklanır ve bireysel yardımlar ve çalışma sonuçlarına katkı sağlar. Hedef belirleme etkinlikleri, çalışma gruplarına uygulanması açısından ele alındığında doğrudan grubun amaçlarına yönlendirilmesini kolaylaştırır ve bireylerin müşterek eylemlerinin ve bütünüyle grup sonuçlarının güçlendirilmesine neden olur. Hedef belirlemenin en popüler alanlarından birisi amaçlara göre yönetim olarak adlandırılmaktadır. Hedef belirleme etkinlikleri en azından üç yolla performansı etkiler. İlk olarak, insanların düşüncesi ve eylemi üzerinde etkiler yapar. Bu etkinlikler gerçekleştirilirken hedefler yönündeki davranışlar üzerine odaklanılır. İkinci olarak, davranış hedeflere yönlendirilir, insanlar motive edilerek üzerinde anlaşılan zor hedeflere ulaştırılma çabası ortaya çıkarılır. Son olarak hedef belirleme etkinliği, hedefler zor fakat başarılabılır olduğu zaman işgörenleri fazla çaba harcamaya yönlendirir (Helvacı, 2002: 31; Çalık, 2003: 27)

3.5.3.1.2. Performans İzleme Süreci

Bu aşamada dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiği ara dönemlerde ve yıl boyunca izlenir. İzleme döneminin ortası, hedeflere ulaşıp ulaşılamayacağı konusunda ön bilgi verir ve performans izleme görüşmeleri yapılır. Sapmalar olması durumunda müdahaleler yapılarak hedeflerin gerçekleşmesi yönünde çaba harcanır (Yıldırım, 2006: 73).

3.5.3.1.3. Performans Değerlendirme Süreci

Performans planlama sürecinin sonunda, yönetici ve işgören, planın yapıldığı dönem için işgörenin temel sorumlulukları nelerdir, işgörenin başarılı olup olmadığı nasıl bilinecek, işgören, sorumluluklarını ne zaman yerine getirecek, işin gereklerine ilişkin işgörenin sahip olduğu yetkileri nelerdir, işgören, görevli olduğu birime ya da örgüte nasıl katkıda bulunacak, yönetici işgörene hangi konularda nasıl yardımcı olacak, karşılaşılan sorunlar nasıl çözümlenecek, sorumluluklarını yerine getirmesi için işgörenin yeni beceriler kazanması gerekiyor mu, problemin önlenmesi için yıl boyunca, yönetici ve işgören nasıl bir iletişim içinde olacak? sorularına aynı biçimde ve ortak cevap verebilmelidir (Çalık, 2003: 41).

Performans değerlendirme, bireylere ve çalışma gruplarına performans geri bildirimi (dönüt) sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelidir. Performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir. Aynı zamanda, mesleki geliştirme danışmanlığı, Şirkette insan kaynaklarının çeşitliliği ve güçlü yönleri hakkında bilgi sağlar ve bu süreçte işgören dönem (veya yılsonu) performans değerlendirmesi olarak da adlandırılan bu aşama, dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğinin masaya yatırıldığı aşamadır. Öncelikle gerçekleşen değerler (verimlilik artışı, büyüme, uygun yapılanma vs.) sisteme girilir ve beklenen değerlere göre “ağırlıklı performans puanları” hesaplanır. Daha sonra performans sisteminde varsa liyakat veya takdir puanı verilir (Helvacı, 2002: 158; Yılmaz, 2008: 73)

3.5.3.1.4. Ödül-Ücret, Eğitim, Gelişim, Kariyer Planlaması Süreci

Performans yönetim sisteminin son aşaması, performans değerlendirme görüşmesinin yapılmasıyla başlayan, ödül-ücret, eğitim, gelişim, kariyer planlaması gibi insan kaynakları alt sistemleridir. Performans yönetim sisteminin doğru şartlarda ve adil olarak uygulanması durumunda elde edilen sonuçlar, insan kaynaklarında yer alan diğer alt sistemlere girdi olarak kullanılabilir. Performans değerlendirme sürecinin ana fonksiyonu, çalışanların performansıyla ilgili geri besleme vererek, gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, promosyon ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve nihayet işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir (Yılmaz, 2008: 73).

3.5.3.2. Performans Yönetiminin Yararları

Etkin bir performans yönetimi; yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirmektedir. Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırmaktadır. İşgörenlerin amaçları ile organizasyonel amaçlar arasında bağlantılar kurmaktadır. Böylece işgören için katkı duygusu yaratmaktadır. Amaçları ve performans standartlarını belirleme sırasında çalışanların katkıda bulunmalarına izin vererek onları motive etmekte, ortak sahiplenme duygusunu geliştirmektedir. Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirmektedir. Standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri desteklemektedir. Geribildirim, işgörelere yönetimin subjektif kriterlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratmaktadır. Yönetimin ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararlarını alırken, kullanacağı objektif kriterleri sağlamaktadır. Her işgören için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları departmanında tutulmasını sağlamaktadır (Helvacı, 2002: 158; Yılmaz, 2008: 76). Performans yönetiminin sağladığı faydaları Çalışanlar için, örgüt için ve yöneticiler için olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür.

3.5.3.2.1. Çalışanlar İçin Yararları

Performans yönetimi, değerlendirmeye tabii tutulacak personel için çok büyük faydalar sağlamaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Ağkuş, 2007: 21; Yılmaz, 2008: 75; Fındıklı, 2008; 12):

- Üstlerinin kendilerinden beklentilerini öğrenmesi,
- Örgüt içindeki üstlendikleri rol bilinci güçlenerek, yönetime daha istekli bir katılım gerçekleştirmesi,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken bilgi ve becerilerini tanınması,
- Kendilerine verilen geri bildirim ile cesaretlenip, iş tatminlerini yükseltmekte ve öz güven duygusu güçlenmektedir. Bu da kariyer rotalarında söz sahibi olabilmelerini sağlamaktadır,
- Personel kendisinden beklenenleri ve amaca ulaşmada gösterilen ortak çabalara ne ölçüde katkıda bulunacağını önceden bilme olanağı kazanacaktır,

- Gerçekleştirilmesi gerekli amaçların belirlenmesinde, personel, yönetime katılımı ile daha etkin (aktif) bir rol alacaktır,
- Bir yıl boyunca, performansına ilişkin olarak personel yönetimden destek ve yardım görecektir,
- Performansın değerlendirilmesinde izlenecek yöntemlerin neler olduğunu ve performansını iyileştirmek için neler yapması gerektiğini öğrenecektir.
- Amaçların gerçekleşebileceği konusunda personel cesaret kazanacaktır.
- Başarılarının takdir görüp ödüllendirileceğini personel bilecektir.

3.5.3.2.2. Örgüt İçin Yararları

Örgüt açısından performans yönetimi, şirket vizyon ve stratejilerine göre belirlenen örgüt amaçlarının, bölümlere ve bireylere ulaştırılması ve entegrasyonunu, bölüm (takım) amaçları ile bireysel amaçların katkılarının ayırt edilmelerini ve eğitim, gelişim planlaması, işgücü planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi veya işten ayırma vb. insan kaynakları sistemlerine gerekli girdileri sağlama noktasında önemli yararları vardır. Performans yönetim sisteminin örgütler için yararları şunlardır (Yılmaz, 2008: 75; Ağkuş, 2007: 22; Fındıklı, 2008: 14):

- Şirket vizyon ve stratejilerine göre belirlenen organizasyon hedeflerinin, bölümlere ve bireylere ulaştırılması ve entegrasyonunu sağlar,
- Bölüm (takım) hedefleri ile bireysel hedeflerin katkılarının ayırt edilmeleri sağlar,
- Eğitim, gelişim planlaması, işgücü planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi veya işten ayırma vb. insan kaynakları sistemlerine girdi sağlar,
- Örgütün etkinliği, verimliliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretim kalitesi yükselir,
- Eğitim ihtiyaçlarının objektif olarak belirlenmesi, eğitim bütçesinin kolayca tespiti ve eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi sağlar,
- İzleyen yıllar içinde yüksek finansal hedefler belirlenebilir,
- Organizasyonun kaynaklarının daha etkili şekilde kullanılması sağlar,
- Değişen pazar koşullarına ve operasyonel performans değişikliklerine çabuk uyum sağlar,

- Birimlerin potansiyellerinin daha sağlıklı tespiti yapıp; birimlerin ve bireylerin performanslarının yükseltilmesi sağlanır,
- Ücret skalalarının planlanması ve gerçeğe uygun hale getirilmesinde üst düzey başarı sağlanır.

3.5.3.2.3. Yöneticiler İçin Yararları

Yöneticiler açısından performans yönetimi, astları ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurabilme ve onlardan ne beklediğini açık olarak ifade edebilme olanağına sahip olmaktadır. Astlarının yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde yol gösterici olmakta, eğitim ihtiyaçlarını planlamakta, performans sonuçlarına dayanarak geribildirim vermekte ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamaktadır (Ağkuş, 2007: 20) Performans yönetim sisteminin yöneticiler için yararları şunlardır (Yılmaz, 2008: 76; Fındıklı, 2008: 15):

- Astları ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar ve onlardan ne beklediğini açık olarak ifade eder,
- Astlarının yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde yol gösterici olur, eğitim ihtiyaçlarını planlar, performans sonuçlarına dayanarak geri bildirim verir ve kişisel gelişimlerine katkı sağlar,
- İletişimin iyileştirilmesini sağlar,
- Astları ile arasındaki iletişimi güçlendirir,
- Astları hakkında daha çok bilgi edinen yöneticin, yetki devrini kolaylaştırmaktadır,
- Yöneticilerin yönetsel bilgi ve becerilerini arttırmalarına olanak sağlamaktadır,
- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesine fayda sağlar,
- Mevcut ve olası sorunların ortaya konması, bunlar için çeşitli önlemlerin alınmasını sağlar,
- Personel tutumlarına ve İş doyumu arttırmaya ilişkin bilgi sağlar,
- Personelin zayıf/güçlü yönlerini, gelişme gereksinimlerini ve eğitim ihtiyaçlarını saptamada fayda sağlar.

3.5.4. Performans Değerleme

Performans değerlendirme, 1800'lü yılların sonuna doğru bireylerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini içermektedir. Yüzyıl sonra benzer faktörlerin çoğunun ölçülmesiyle performans değerlendirme kriterleri değişikliğe uğradı. 1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş olup, 1960'larda davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı oldu ve 1970'li yıllardan günümüze kadar, uzmanlarca, üstlerin kontrolündeki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturulmuştur. Türkiye'deki uygulamalar ise, ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir (Örücü ve Köseoğlu 2003: 19; Ağkuş, 2007: 56).

Organizasyonlarda karşılaşılan büyük problemlerden biri de çalışanların iş görme yeteneklerinin neler olduğunu ve görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini saptamaktır. Temel görevi örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olduğunca en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmek olan yönetimler, çalışanlarını bu sonuçlara ulaştırmak için vardır. Bu nedenle her yönetici, kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini ve başarı durumlarını bilmek ister ve bunun için onların çalışmalarını yakından izlemeye çalışır (Barutçugil, 2002: 426; Ağkuş, 2007: 57). Bu ise etkin bir performans değerlemesiyle mümkün olmaktadır (Yılmaz, 2008: 76; Palmer, 1993: 45).

Çalışanların belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun performansı, bu performansın irdelenmesi de çalışanın performansının değerlemesidir. Yalın bir anlatımla, performans değerlendirme bireyin üretim kapasitesinin kontrol edilmesi, kişinin işletme içinde tanımlanan sınırlar içinde ortaya koyduğu başarının ölçülmesidir. Performans değerlendirme; görevi ne olursa olsun kurumdaki tüm bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Performans değerlendirme gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek yanlışlar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitime/gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir (Barutçugil, 2002: 178; Baltaş, 2001: 165).

Bir organizasyonda yer alan çalışanın göstermesi gereken başarılı davranışları gösterip göstermediğinin belirlenmesi ve gerekli ise geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonu (Türkel, 1998: 48) şeklinde de tanımlanan performans değerleme, bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve lme yoluyla, iřęrenin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Değerlendirme ile bir işletmedeki iřęörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden saptanmış bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli glerinin ortaya çıkarılması sağlanmaktadır. Performans değerlemesiyle çalışanlar, organizasyonun kendilerinden neleri beklediğini anlamaları, belirlenen hedeflerine nasıl ulaşacaklarını, başarılarının neye göre ve nasıl değerlendirildiğini bilmeleri sonucu, şirketin bir parçası olduğunu hissedecekler böylece başarılı bir performans gösterebileceklerdir (Coşgun, 2004: 581–582; Baltaş, 2001: 158). Performans değerlemesi, iřęrenlere kendi gelişme arzularının yönünü ve düzeyini yöneticilere anlatma ve tanıtma fırsatı vermektedir. Yöneticiler de bu isteklere daha yetenekli ve başarılı iřęren yetiştirilmesi için hangi güdüleme araçlarından yararlanabileceklerini öğrenmiş olurlar (Yılmaz, 2008: 77).

Performans değerlemenin iki genel işlevi mevcuttur. Bu işlevlerden ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmektir ki bu bilgi, yönetsel kararlar aşamasında gerekli olmaktadır. cret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerleme sürecinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir örgütün yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar vermesi oldukça sakıncalı bir durum yaratır. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlemeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir (Helvacı, 2002: 159; Baltaş, 2001: 170).

Performans değerlemesi, organizasyonun hedeflerin tanımlanması ve bu sürecin çalışanlara neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Organizasyonun yeleri dikkatli iş analizleri yaparak sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemelidir. Bu durum örgütsel hedeflerin açık olarak ortaya konulmasını sağlamakla kalmaz, organizasyonun çeşitli kademeleri arasındaki iletişimi de kolaylaştırır. Işletmedeki herkes tarafından onaylanan bir performans değerleme sistemi oluşturamamış organizasyonların, sürekli iyileşmeyi temin etmesi ve bunu

kurumsallaştırması kuskusuz beklenemez. Performans değerlendirme sisteminin içinde ölçmenin yeri ve önemi tartışılmaz. Hedeflerimizi çok iyi tespit etmiş, çok iyi bir sistem kurulduğu iddia edilebilir, ama eğer istenilen seviyeler ölçülemiyorsa şimdiye kadar yapılanların hiçbir faydası olmayacaktır. Ölçme belki de en önemli yönetim aracıdır (Çalık, 2003: 36; Uyargil, 1998: 40; Yılmaz, 2008: 78).

3.5.4.1. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme süreci, bir yanda örgütsel boyuta sahip iken, öte yanda iş nitelikleri kapsamındaki çalışma standartlarına bağlı olarak, bireyin performansının psikolojik ve sosyal yönden değerlendirilmesini de içermektedir.

3.5.4.1.1. Performans Standartlarının Saptanması

Performans değerlemesi bazen kolay olmasına rağmen genelde oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. İnsanların birçoğu, bazı alanlarda iş gereksinimlerini karşılayabilir, bazı alanlarda aşabilirler, bazı alanlarda da yetersiz kalabilirler. Bu nedenle değerlendirmeye esas alınan ölçünün anlaşılabilir, anlatılabilir, somut ve objektif olması gerekmektedir. Ölçüm işlemi sonucunda belirlenen işin kalitesi, işin miktarı, bireyin başkalarıyla geçinme derecesi gibi kriterlerin her biri birer performans göstergesidir. İyi-kötü, yeterli-yetersiz, başarılı-başarısız, birinci onuncu, gibi. organizasyondaki çalışanların performansının değerlendirilmesinde geçerli performans kriterleri adil, genel kabul görmüş ve güvenilir olmak zorundadır. Aynı şekilde, iş tanımları, iş başarı standartları ve iş gerekleri de performans değerlemesinde belirleyici etkiye sahiptir (Akin, 2002: 100).

3.5.4.1.2. Değerleme Sisteminin Seçilmesi ve İşletmenin Yapısı ile Uyumlu Hale Getirilmesi

Kurum içinde adil ve tarafsız bir performans değerlendirme sisteminin olması, motivasyonun yüksek tutulması ve kurum için öngörülen hedeflere ulaşılması için çok önemli bir faktördür. Böyle bir sistem, belirlenmiş performans kriterleri doğrultusunda öngörülen hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanlara rehber olur. Bir performans değerlendirme sisteminden beklenen sonucun alınması için gerekli şartlar şunlardır (Baltaş, 2001: 171):

- Kurumun vizyon, misyon ve değerlerinin belirlenmiş olması,
- Kurumun stratejik hedeflerinin vizyon, misyon ve değerlerine göre saptanması,
- Saptanmış olan stratejik hedeflerin yıllık hedeflere dönüştürülmesi,
- Yıllık hedeflerin bölümlere, birimlere, alt birimlere dağılması,
- Bireyin bütün içinde kendi hedefini ve kendinden beklenenleri bilmesi,
- Yöneticinin çalışanına bu hedefleri gerçekleştirebilmesi için gereken araç ve gereçleri sağlaması,
- Yöneticinin sonuçları izlemesi ve geri bildirimde bulunması,

Belli periyotlarda ara değerlendirmelerin yapılması, Yöneticiler, işletmelerin genel amaçları ile çalışanların özel amaçlarını dengeli ve uyumlu hale getirecek kısa veya uzun süreli değerlendirme sistemine gerek duymaktadır. Bireysel iş potansiyelini ortaya koyan performans kriterleri, işin kendisinden iş ortamına, hatta bireyin birikim ve kapasitesine kadar çok farklı etkenlerden etkilenebilmektedir (Yılmaz, 2008: 81).

3.5.4.1.3. Değerleme Sonrası Elde Edilecek Bilgilerin Kullanılması

Performans değerlemeyle elde edilen sonuçlar pek çok yönetsel kararın yanında özellikle çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında kullanılmaktadır.

3.5.4.2. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemesi yapmanın amaçlarından birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alırken gerekli olacaktır. Diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Palmer, 1993: 9–10).

Performans değerlendirme sistemi, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini, işgörenlerin performans sorunları ile baş edebilmelerini sağlayacak bir yapı ortaya koymaktadır. İşgörenlerin performanslarının altı aylık ve/veya bir yıllık dönemlerle düzenli olarak değerlendirilmesi; yöneticilerin, işgörenlerin iş tatmini, kariyer hedefleri, eğitim ihtiyaçları ve diğer kişisel sorunları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır. Her işgören, kendinden ne beklediğini

ve üstünün gösterdiği performans hakkındaki düşüncesini bilme ihtiyacındadır. Performans değerlemesi; şirketin, işgörenin başarılarını önemseydiğini, başarıyı teşvik ettiğini göstermektedir. İşgörenin iyi performans göstermesini engelleyen noktaların tespit edilmesi, bu doğrultuda kendisine gerekli olanakların tanınmasını sağlamak suretiyle açık bir şekilde bu ihtiyacı karşılamaktadır (Dilsiz, 2006: 33; Palmer, 1993: 15).

Performans değerlemenin önemli ve sık sık unutulmuş bir amacı da, önemli idari kararların alınmasında “adam kayırmayı” azaltmaktır. Bu amaç, pek çok çalışan için oldukça önemlidir. Bu, öznel bir faktördür. Geçerli performans standartları, adam kayırma olgusunun azalması için önemli bir araçtır. Adam kayırmanın yaygınlaşması, sendikalaşmanın da temellerini oluşturmuştur (Yıldırım ve Dilsiz, 2006: 32).

Bu ana amaçlar dışında performans değerlendirme süreci sonunda ulaşılması beklenen bir takım alt amaçlar da vardır. Bu amaçlar şunlardır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106–107; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 99);

- Her çalışana kendi değerleri ve başarıları hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanları iyi olmayan yönleri hakkında uyarmak ve bunların nasıl düzelebileceği hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanlara yaptığı iş, çalışma koşulları hakkında fikirleri ve beklentilerini serbestçe söyleyebilme olanağı sağlamak,
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,
- Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri, birbirine bakış tarzlarını iyileştirmek,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak, güven yaratmak ve çalışanların moralini yükseltmek,
- Çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Kariyer olanaklarının yöneticiler ile işgörenler arasında bölüşülmesine fırsat sağlamak,
- Takım çalışmalarının yoğun olduğu işletmelerde takım çalışmalarının kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak,
- İşletmedeki sorunları ortaya çıkarmak ve çözüm önerileri getirmek,

- Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak suretiyle örgütsel performansı artırmak,
- Mevcut performans düzeyini değerlendirerek, bu değerlendirme sonuçlarına göre gelecekte ulaşılması öngörülen performans düzeyini iyileştirme yöntemlerini geliştirmek,
- Haberleşmeyi etkin kılmak,
- Motivasyonu artırmak,
- Performans beklentilerini belirlemek, ölçmek ve değerlendirmek.

Kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele alan ve başarılarını ödüllendiren, eksikliklerinin giderilmesine olanak sağlayan performans değerlemede temel ilke; başarısızlıklardan hareket edip, kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip, kişiyi ödüllendirmektir.

3.5.4.3. Performans Değerleme Yöntemleri

Performansı belirlemek için geliştirilmiş bir çok yöntem mevcuttur. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme kavramının ilk ortaya çıktığı yıllarda uygulanmaya başlanan ve bugün klasik olarak nitelendirilirken, bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da eski yöntemlerin eksik taraflarını tamamlamak amacıyla geliştirilmiş modern yöntemlerdir (Coşgun, 2004: 582). Geleneksel yöntemler; işgörenin geçmiş başarısını esas alan, bireysel performans ölçmeye yönelik yöntemleri kapsamaktaydı. Bu yöntemler her şeyden önce işgörenin belirli bir dönem izlenmesine, işlerinin sonuçlarının gözlenmesine bağlı olarak ve her işgören için ayrı ayrı değerlendirme yapmaya yönelik bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yöntemlerden puanlı olanları daha çok kişilerarası karşılaştırma yapma amacıyla uygulanmaktadır. Çağdaş değerlendirme yöntemi, işgören beklentilerini daha çok ön planda tutmaktadır. Yönteme göre, işgören, organizasyonun bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir. Çağdaş değerlendirme yöntemleri ile değerlendirme, işgörenler için rutinden çok zorunluluk halini almıştır. Çağdaş değerlendirme yöntemleri; işgörenlerin potansiyellerini geliştirerek, onları amaç belirleme sürecine dahil ederek ve güdüleyerek kişisel katkıyı en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır (Gavcar, 2006: 3).

Kullanılan yöntemler örgütten örgüte değişiklik göstermekte, bir örgüt için etkin olarak değerlendirilen bir yöntem diğer bir örgüt için etkin olmayabilmektedir. Dolayısıyla her örgüt tarafından kabul edilip uygulanabilecek tek bir değerlendirme yöntemi bulunmamaktadır. Örgütler bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri öneme göre bir seçim yaparak performans değerlemesi yaparlar. Aynı nedenlerden ötürü bazen bir yöntem yerine birkaç yöntemi bir arada kullanmaları da mümkündür (Barutçugil, 2002: 187). Performans değerlendirme yöntemleri içinde en çok bilinen ve kullanılan yöntemleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

3.5.4.3.1. 360 Derece Değerleme

Performans değerlemesinde geleneksel yaklaşımlarda sadece yöneticilerin astları değerleyebileceği savunulur. Oysa gerçek durumda bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye kişi işletme sahibidir. İşletme sahibi adına hareket eden yöneticinin de bu değerlemede tek yanlı kalması ve subjektif bir değerlendirme yapması mümkündür. Bunu önleyip, objektif bir değerlendirme yapabilmek için değerlendirmeyle ilgili görüşlerin çoğaltılması gerekir. Bu nedenle bazı örgütler, bireyin performans değerlemesinde ortak olarak kabul edilen yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler gibi birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 169). Böylece personelin tavır ve becerilerinin sadece üstleri tarafından değil, iş arkadaşları, müşteriler, işletme sahipleri ve kendileri tarafından da değerlendirildiği 360 derece değerlendirme süreci, performans değerlendirme konusundaki en güncel yöntemlerden biri haline gelmiştir.

Sistemin temel amacı, orta ve üst yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirlemek ve değerlendirilen kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktır. Sistem temel olarak değerlendirilen işgörenin üstü, astı, meslektaşı (eş düzey çalışanları), müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki kişiler tarafından gözlemlenmesini ve bu gözlemlerden elde edilen verilerin birlikte değerlendirilmesini esas almaktadır. Adı geçen pozisyonlarda yer alan taraflar, aynı biçimde yapılandırılmış ölçümleme sürecinin ardından, kişinin performansına ilişkin verileri ortaya koymaktadır.

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında işgörenin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar;

iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve işgörenin geliştirilmesidir (Arslan, 2007: 15-16).

360 derece performans değerlendirmesi, geleneksel değerleme yöntemlerinin eksikliklerini gidermede bazı avantajlara sahiptir. Bu avantajlar; işgörenlerin performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlaması, işgörenler ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi vermesi, örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlaması, çok sayıda değerlendiriciye imkan vererek bir kişinin duygusallığını önlemesi, işgörenlerin yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlaması, işgörenlerin kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olunması, ise göre işgören yerine, işgörene göre isin yaratılmasına hizmet etmesidir (Arslan, 2007: 4).

3.5.4.3.2. Amaçlara Göre Yönetim

Modern bir değerleme yöntemi olan amaçlara göre yönetim, sonuçlara dayalı bir performans değerleme tekniğidir. “Amaçlara göre yönetim, yöneticiye, örgütün hedeflerini belirleme, hedeflere ulaştıracak faaliyet planlarını hazırlama, faaliyetler arası koordinasyonu sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerleme görev ve sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir” . Amaçlara göre yönetim, çalışanların performansının yöneticilerle çalışanların birlikte kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir. Saptanan hedeflerin açık seçik, ölçülebilir ve belli bir zamanla sınırlı olması gerekir. Ayrıca hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Bu hedefler çalışanların performanslarının ölçüsü olarak kullanılırlar. Değerlendirmede bir elemanın bu amaç ve hedefleri ne ölçüde tutturduğuna bakılır. Bu yöntemde başarıya ulaşmak için bireysel amaçların örgütün amaçlarıyla uyum içinde olması sağlanmalıdır (Barutçugil, 2002: 434; Palmer, 1993: 49–50).

Amaçlara göre yönetim sürecinin başarılı olabilmesi için göz önünde bulundurulması gereken bazı koşullar vardır. Öncelikle amaçların somut bir şekilde belirtilmiş ve ölçülebilir olması gereklidir. llemeyen ya da en azından doğrulanamayan amaçlardan kaçınılmalıdır. Amaçlar bu özelliklerinin yanında ulaşılabilir olmalı ancak rekabetçi bir özellik de taşınmalıdır, açık ve net olarak yazılı

biçimde belirtilmelidir. Bunun yanı sıra, amaçlara göre yönetim, amaç belirleme sürecine çalışanın katılımını gerektirir. Çalışanın aktif katılımı, faaliyet planı geliştirilmesinde de gereklidir. Başarılı bir amaçlara göre yönetim için son gereklilik ise; amaçların ve faaliyet planının, çalışanın performansı hakkında, yönetici ile çalışanın düzenli tartışmaları temeline hizmet etmesidir. Bu düzenli tartışmalar çalışan ve yöneticiye gelişim için yapılacakları belirleme ve gerektiğinde amaçları değiştirme şansını verir. Amaçlara göre yönetim yönteminin, diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre üstünlükleri bulunmaktadır. Bu yöntemde çalışanın somut olarak ortaya koyduğu iş çıktıları/verimliliğin daha objektif olarak değerlendirildiği söylenebilir. Bu yaklaşımla çalışanın kişilik özellikleri değil, gerçek anlamda yaptığı iş değerlendirilebilir (Yıldırım ve Dilsiz, 2006: 90).

3.5.4.3.3. Davranışsal Gözlem Ölçeği

İş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanmakla birlikte, değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. Çalışanların somut olarak gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmelerinin esas olduğu bu yöntemde, yönetici, iş sırasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz bir önem taşıyan olayları ve bu olaylar karşısında çalışanın davranış biçimini çalışanların dosyasına kaydeder, biçimsel performans değerlendirmesinin zamanı geldiğinde bu notlara bakarak değerlendirmelerini işgörenlerle tartışır. Bu nedenle sonuçların çalışanlar tarafından kabul edilmesi kolay olmaktadır (Yılmaz, 2008: 84; Palmer, 1993: 47).

3.5.4.3.4. Grafik Değerlendirme Ölçeği

En eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Değerlendirmeci, iş niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, dakiklik ve girişimcilik gibi kriterlere birden beşe kadar puan vererek en iyi ve en kötü kriterleri saptamaya çalışır (Gavcar, 2006: 34).

Grafik değerlendirme yöntemiyle bir çalışma grubu oluşturan çalışanlar genel olarak analiz edilebileceği gibi, her çalışanın belirli performans kriterlerine göre de analiz edilmesi sağlanabilmektedir. Grafik değerlendirme tekniğinde ölçek sayısal olabileceği gibi, çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi ölçüm birimine

göre oluşturulan beş seçim noktasından da oluşabilir. Değerlendirmeyi yapacak olan kişi çalışanları dikkatli bir biçimde düşünür ve her çalışan için uygun gördüğü noktayı işaretler (Sabuncuoğlu, 2000: 173; Barutçugil, 2002: 191).

3.5.4.3.5. Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği

İş için kritik olayların belirlenmesi, başarı aralıklarının belirlenmesi, kritik iş davranışlarının ve başarı faktörlerinin yeniden düzenlenmesi, ölçekleme ve ölçek geliştirme aşamalarından oluşan bu yöntem, çalışanları, başarıyı belirleyen seçili davranışlarına göre analiz etmede kullanılır. Grafik değerlendirme yöntemi ile çalışan davranışlarının belirlenen yönlerinin birleşiminden oluşmuştur. Ölçekte her konuya özgü davranış tasvirleri bulunur. Yönetici çalışanların performanslarını ‘mükemmel’den ‘çok düşük’e kadar uzanan puanlar vererek değerlendirirken, bu tasvirleri temel alır. Daha çok başarı geliştirmeye yönelik bilgi oluşturma analizlerinde yararlanılabilecek bir yöntemdir (Palmer, 1993: 42).

Personeller arası karşılaştırma yapmak veya personelin terfi, ücret politikalarının düzenleme çalışmalarından çok, performans geliştirmeye dönük bilgi oluşturma analizlerinde yararlanılabilecek yöntemlerdendir. Bu yöntem, performans değerlendirmede sübjektiflik eğilimini azaltma özelliğini taşıyan bir yöntemdir. Bu yöntemde ölçüm değişkenleri arasında yer alan, personelin iyi ve kötü davranışları saptanırken, istenen davranış kalıpları belirlenirken, istenen ve istenmeyen performans dilimleri değerlendirilirken, personelin iş arkadaşlarının, yöneticilerinin, bu konunun uzmanlarının, müşterilerin ve kişiyle ilişkide olan diğer grupların görüşleri alınır. Bu yöntemde görevlinin bulunduğu görev alanına göre iş ilişkilerinin tanımlanmasına dayalı bir ölçek geliştirilir. Saptanan belirlenmiş davranışlar ölçek şartlarına göre analiz edilerek, personelin başarı yaklaşımı hakkında bilgi elde etmemize olanak verir. Değerlendirilen bireysel davranışlar, başka bir deyişle performans faktörleri, iş ilişkileri ve işle ilgilidir, pratiktir ve benzer işler için standart hale getirilmiştir (Erdoğan, 1991: 192).

3.5.4.3.6. Davranışsal Gözlem Ölçeği

İş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanmakla birlikte, değerlendirici bu davranışları gözlemlene derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. Çalışanların somut olarak gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak

değerlendirilmelerinin esas olduğu bu yöntemde, yönetici, iş sırasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz bir önem taşıyan olayları ve bu olaylar karşısında çalışanın davranış biçimini çalışanların dosyasına kaydeder, biçimsel performans değerlendirmesinin zamanı geldiğinde bu notlara bakarak değerlendirmelerini işgörenlerle tartışır. Bu nedenle sonuçların çalışanlar tarafından kabul edilmesi kolay olmaktadır (Palmer, 1993: 47).

3.5.4.3.7. Kıyaslama Yöntemleri

Bu yöntemlerde işgörenler birbirleriyle karşılıklı olarak kıyaslanır. Sonuçta, işgörenler, en iyiden en kötüye doğru sıralanır. En çok kullanılan kıyaslama yöntemleri sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi ve adam adama kıyaslama yöntemidir.

Sıralama Yöntemi : Bu yöntemde işgörenler bir başarı ölçütünde en başarılıdan en başarısız doğru sıralanır. Değerlendirmeci en başarılı gördüğü kişiyi işaretlemek suretiyle onun ismini en başa, en başarısız olanın ismini ise en alta yazar (Topaloğlu ve Koç, 2002: 92-93). Esası bir çalışanı bir diğeri ile karşılaştırmak olan yöntemde, tüm çalışanlar, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi pek çok nitelik bakımından en iyi olandan en zayıf olana doğru sıralanırlar (Bingöl, 1990: 179). Basit ve kolay uygulanabilen yöntem, çalışanlar arasındaki başarı farklarını iyi yansıtamadığından kalabalık gruplar için iyi bir performans değerlendirme yöntemi değildir (Göktan, 1999: 69).

Alternatif Sıralama Yöntemi : Bu yöntemde değerlendirmeci, işgörenleri önce başarılı başarısız, sonra ikinci en başarılı ve başarısız diye sıralar ve sıralama işgörenler bitinceye kadar devam eder. Burada sorun ortada yer alan işgörenden kaynaklanmaktadır. Eğer işgören sayısı tek sayı ise, tüm işgörenler ikişer ikişer sıralandıktan sonra ortadaki işgörenin sıralamanın neresine yerleştirileceği sorun yaratmaktadır.

Adam Adama Kıyaslama Yöntemi : Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, ise bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan işgören belirlenir. Öteki işgören önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir (Aldemir vd., 2001: 285).

3.5.4.4. Performans Değerleme Sisteminin Yararları

Performans değerlendirme sisteminin yararları şu şekilde sıralanabilir.

3.5.4.4.1. Yöneticiye Sağladığı Yararlar

Performans yönetimi sistemi amaçları doğrultusunda kullanıldığında değerlendiren (yönetici), değerlendirilen (çalışan) ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar. Bu yararların sağlanabilmesi sistemin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır. Performans değerlendirme sisteminin bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf veya güçlü yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, işgörenin eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin ve gizli gücün belirlenmesi gibi doğrudan yararları yanında, dolaylı yararları da vardır. Bu yararlar; hizmet birimlerine örgüt amaçlarını anlatmaya imkan vermesi, yetki devrini artıran alanların bulunmasını ve öğrenilmesini sağlaması, değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olması, iş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi kaynağı oluşturması, işgörenin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi sağlaması ve yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazandırması şeklinde sıralanabilmektedir (Örücü, Köseoglu 2003: 27; Ağkuş, 2007: 62).

3.5.4.4.2. Çalışana Sağladığı Yararlar

Performans değerlendirme sisteminin bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf veya güçlü yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, işgörenin eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin ve gizli gücün belirlenmesi gibi doğrudan yararları yanında, dolaylı yararları da vardır. Bu yararlar; hizmet birimlerine örgüt amaçlarını anlatmaya imkan vermesi, yetki devrini artıran alanların bulunmasını ve öğrenilmesini sağlaması, değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olması, iş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi kaynağı oluşturması, işgörenin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi sağlaması ve yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazandırması, kendine güven duygusun artırması, sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi, kendindeki güçlü yönleri görme olanağı, organizasyonun ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı, kendi rolünü belirleme ve

ona açıklık kazandırma, işten elde edilen tatminin artması, şeklinde sıralanabilmektedir (Örücü ve Köseoglu 2003: 27; Yılıdır ve Dilsiz, 2006: 39).

3.5.4.4.3. Örgüte Sağladığı Yararlar

Performans değerlemesinin örgüte sağladığı yararlar; bireylerin ve birimlerin performanslarının iyileştirilmesi, kârlılığın ve verimin artırılması, hizmetin kalitesinin artırılması, personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi, örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi, eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması, eğitim bütçesinin daha kolay yapılması, bireylerin ve birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı olarak değerlendirilmesi, kısa vadeli gereksinmelere uyarlanma yeteneği, ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelmesidir (Örücü, Köseoglu 2003: 28; Yıldırım, Dilsiz, 2006: 40).

3.5.4.5. Performans Değerlemesinin Sakıncaları

Performans değerlemenin bu sayılan yararları yanında, sakıncaları da vardır. İyi tamamlanmamış bir performans değerlendirme çalışmasının en büyük sakıncası, zaman, kaynak ve çaba israfına sebep olmasıdır. Kötü tamamlanmış bir performans değerlendirmenin gerçek sonuçları yansıtmayacağı açıktır. Gerçek olmayan bilgilerin de kararlara kaynak oluşturulması beklenemez. Böylece verilmesi gereken kararlar, ya gerçek olmayan bilgilerle alınır ki bu, yanlış sonuçlara götürecektir. Ya karar alma ertelenir ki bu zaman kaybıdır. Ya da performans değerlendirme tekrar yapılır ki bu da, zaman, para ve çaba gerektirir. Aynı zamanda bir önceki değerlendirme için harcanan zaman, çaba ve para israf edilmiş olur. İsrafın artması, örgütsel verimlilik ve etkinliği olumsuz yönde etkileyecek, hatta örgütün karlılık, büyüme gibi ana amaçlarına ulaşmasına engelleyici bir rol üstlenecektir. Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozmaktadır. Performans değerlendirme programlarının çoğu kez farklı ve zıt amaçları entegre etmeye teşebbüs etmesidir. İşgören ürettiği işlerin resmi bir değerlendirmeye tabi tutulduğunu bildiği zaman, üstü ile performansı hakkında açık ve samimi bir şekilde güçlkle tartışır. Değerlendirmenin, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verdiği iddia edilmektedir. İşgören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse, değerlendirme işlemine

şüphe ile bakabilmektedir. Performansın değeri lenmesinde kullanılan uygun standartların muhafaza edilmesi de sürekli bir sorun oluşturmaktadır. Değerlendirme yapan şahıslar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır. Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir. Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta, hem de çok pahalıya mal olmaktadır. Ayrıca çok meşgul olan yöneticilerin bu işleme yeterince ilgi göstermeye ikna edilmesi de zor olabilir. Eğer ücrete dayalı performans değerlendirme sistemi uygulanıyorsa, ücretin adil bir şekilde performansa dayandırılması da zor olabilir (Örücü ve Köseoğlu 2003: 29).

Sonuç olarak, gerçek başarı düzeylerini yansıtan değerlemelerin, örgüt çalışanlarına ve örgüte getirdiği yararlar dikkate alındığı zaman, performans değerlemenin, örgütsel sistem açısından, “olmazsa olmaz” bir alt sistem görünümünde olduğu söylenebilir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örneklem grubu, veri toplama teknikleri ve verilerin analizine yer verilmiş, her bir başlık altında araştırmada yapılacak çalışmalar genel olarak açıklanmıştır.

4.1. *Araştırma Modeli*

Bu araştırma ile örgütsel zekânın ne olduğu üzerinde durulacak ve örgütsel zekâ ile yönetici ve çalışanların performansı arasındaki ilişkiye bakılacaktır. Dolayısıyla bu araştırma, mevcut durumu ortaya koyması bakımından ilişkiseldir.

4.2. *Evren ve Örneklem*

Araştırmanın amacında belirtildiği gibi işletmelerde örgütsel zekânın performansa etkileri üzerine yönetici ve çalışan algıları üzerinde durulacaktır. Bu araştırmanın evrenini Çanakkale ilinde bulunan orta ve küçük ölçekli işletmelerde görev yapan yönetici ve çalışanlar oluşturmaktadır. Zaman ve ulaşım kısıtlılığından ve kolay ulaşılabilirliği göz önüne alınarak araştırmada örneklem yoluna gidilmiştir.

Anket çalışması sırasında evreni oluşturan küçük ve orta ölçekli tüm işletmelerle irtibat kurulmuş; bu işletmelerde görev yapan 5000 çalışana anket formu gönderilmiştir işletmelerden dönen cevaplarla anket tamamlanmıştır. Anketin ulaştırıldığı 5000 çalışan ve yöneticiden 1500 anket formuna cevap alınmıştır. Bu oran %30'luk bir geri dönüş oranını ifade etmektedir.

4.3. *Verilerin Toplanması*

Bu araştırma ile işletmelerde örgütsel zekânın performansa etkileri üzerine yönetici ve çalışan algıları hakkında gerekli bilgi anket yoluyla toplanmıştır. Bu araştırmada kullanılan veriler genelde yargısal nitelikte veriler olduğundan, verilerin toplanmasında yargısal ölçmelerden yararlanılmış; örgütsel zekânın, yönetici ve çalışan performansına ilişkin yargılar, bu amaçla belirlenen önerme niteliğinde cümlelerle ölçülmüştür. Önermelere katılma derecelerine, en çok kabul edilenden en az kabul edilene doğru olmak üzere 5,4,3,2,1 olarak puan verilmiştir. Kesinlikle katılmıyorum(1),

katılmıyorum(2), kararsızım(3), kısmen katılıyorum(4) ve kesinlikle katılıyorum(5) derecelendirilmesi yapılmıştır.

Araştırmanın veri toplama aracı olan anketin hazırlanmasında önce örgütsel zekâ ve performans konusuyla ilgili yerli ve yabancı, kuramsal ve araştırmaya dayalı yayınlar üzerinde literatür taraması yapılmış ve konuyla ilgili araştırmalarda kullanılan veri toplama aracı incelenmiştir. Taranan bu verilerden çıkarılan sonuçlarla anket formu hazırlanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete cevap veren kişiyle ilgili bilgiler olan çalıştığı departman, yaş, eğitim durumu gibi sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde işletme hakkında genel bilgiler olarak görülen faaliyet alanı, sektör, kuruluş yılı ve çalışan sayısı gibi sorulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise işletmelerde örgütsel zekânın performansa etkileri üzerine yönetici ve çalışan algılarının tespitine yardımcı olacağı düşünülen, örgütsel zekânın yönetici ve çalışan performansı üzerindeki etkileriyle ilgili önermeler bulunmaktadır. Ankette performansı s4, s5, s6, s13, s15, s16, s17, s18, s19, s20, s21, s24 örgütsel zekâyı ise; s1, s2, s3, s7, s8, s9, s10, s11, s12, s14, s22, s23 maddeleri tespit etmektedir.

Anket sorularının içsel tutarlılıklarına ilişkin fikir edinmek, soruların açıklıklarını ve anlaşılabilirliklerini kontrol etmek ve dolayısıyla anket formunun araştırma amaçlarına uygun olup olmadığını kontrol etmek üzere bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama 100 çalışan ve yöneticinin araştırma anketini yanıtlamasıyla elde edilen verilere dayalı olarak yürütülmüştür.

Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini sınamak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi: Faktör analizi, ölçme aracının yapısını, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi, az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir (Büyüköztürk, 2002: 118). Ancak faktör analizi, tüm veri setleri için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile bulunur. Sonuçlar (KMO=0,649) veri

grubunun faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Veriler üzerinde Temel Bileşenler Analizi yapılmıştır. Temel Bileşenler Analizi sonunda ölçeğin 2 faktörlü bir yapıda olduğu ve açıkladığı toplam varyansın 27,50 olduğu bulunmuştur. Birden çok faktörde yüksek yük değeri veren maddeler binişik madde olarak tanımlanıp ölçekten çıkarılması önerildiğinden (Büyüköztürk, 2002: 118). Binişik maddeler ve madde yük değeri 0,30 dan düşük olan maddeler ölçekten çıkarılmış ve toplam 24 madde ile yeniden faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizinin en önemli aşamalarından biri de faktör sayısına karar vermektir. Faktör sayısına karar vermede farklı yöntemler olmakla beraber sıklıkla kullanılan Kaiser'in ölçütü ve özdeğer grafiği (Scree plot) yöntemleridir. Kaiser'in ölçütüne göre özdeğeri (eigenvalue) 1.00'a eşit ya da daha büyük olan faktörler analizde kalır (Büyüköztürk, 2002: 119). Varimaks döndürmeli temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin % 27,50'sini açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan 2 faktör belirlenmiştir. Ölçeğin analiz sonucunda elde edilen 2 faktörlü yapısına ilişkin sonuçlar Tablo 5'te ve Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 5 Örgütsel Zekâ'nın Performansa Etkisi Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	
	Performans (1)
	Örgütsel Zekâ (2)
s13	0,698
s20	0,607
s4	0,603
s5	0,603
s17	0,579
s19	0,510
s16	0,497
s21	0,373
s18	0,370
s6	0,364
s24	0,337
s15	0,314
s2	0,587
s11	0,581
s1	0,566
s3	0,555
s12	0,525
s14	0,496
s23	0,453
s9	0,443
s10	0,424
s7	0,387
s8	0,381
s22	0,342

Tablo 6. Örgütsel Zekâ'nın Performansa Etkisi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	Öz-Değer	Açıklanan Varyans	Açıklanan Toplam Varyans
1	3,453	14,388	14,388
2	3,147	13,114	27,502

Sonuç olarak ölçeğin toplam 2 faktörden ve 24 maddeden oluştuğu görülmüştür. Madde yük değerleri 0,314 ile 0,698 arasında değişmektedir.

Ölçeğin güvenirliğini incelemek için ise; Cronbach alfa ile değerlendirilen iç tutarlılık kararlılığına ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0,79 olarak bulunmuştur. Ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, ölçeğin iç tutarlılığa sahip ve kararlı ölçüm yapan bir araç olduğu görülmüştür. Tüm bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

4.4. Verilerin Analizi

Anketten elde edilen verilerin yaş, cinsiyet, çalışan sayısı, çalışma yılı, eğitim durumu, faaliyet yılı, sektör dağılımı gibi tanımlayıcı istatistiklere ve bu sıralananlar ile örgütsel zekâ arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla One-Way ANOVA testi yapılmıştır. Örgütsel zekânın yönetici ve çalışan performansına etkisini belirlemek amacıyla da korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmada örgütsel zekayı ; s1, s2, s3, s7, s8, s9, s10, s11, s12, s14, s22, s23 maddeleri performansı ise s4, s5, s6, s13, s15, s16, s17, s18, s19, s20, s21, s24 maddelerinden elde edilen verilerle hesaplamalar yapılacaktır.

Bu çalışmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 15.0 (Statistical Package For Social Science-Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Analiz Programı) programından yararlanılarak istatistiksel sonuçlar elde edilmiştir.

5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde anketler ile elde edilen verilerin sonuçları ve bu verilerin hipotezler ile karşılaştırılması yer alacaktır.

Analizlerin sonuçlarına ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıdadır.

5.1. Araştırma Gruplarının Demografik Değişkenler Açısından Dağılımları

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

	Frekans	%
Bayan	733	48,9
Bay	767	51,1
Toplam	1500	100,0

Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımları Tablo-7’de özetlenmiştir. Tablo-7’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 1500 kişinin, %48,9’u bayanlardan, %51,1’i erkeklerden oluşmaktadır. Tablo-7 anketi cevaplayanların cinsiyet bakımından dengeli bir dağılımının olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımları

	Frekans	%
20-30	453	30,2
31-40	426	28,4
41-50	338	22,5
51 ve üzeri	283	18,9
Toplam	1500	100,0

Araştırmaya katılanların yaş dağılımları Tablo-8’de özetlenmiştir. Tablo-8’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların %30’u yoğunluğun en fazla olduğu 20-30 yaş aralığındadır. Bu aralıkta 453 katılımcı yer almıştır. Araştırmaya 31-40 yaş aralığında 426 kişi katılarak araştırmanın %28,4’ünü oluşturmuştur. Katılımcıların %22,5’i 41-50 yaş aralığındadır. En düşük oran ise yaşı 51 ve üzeri olan katılımcılar %18,9 oranla araştırma grubunda yer almıştır. Tablo-8’e göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu 20-30 yaş aralığında yani diğer katılımcılara oranla gençlerden oluşmaktadır.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımları

	Frekans	%
İlköğretim	222	14,8
Lise	395	26,3
Yüksekokul	244	16,3
Üniversite vd.	639	42,6
Toplam	1500	100,0

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo-9’da özetlenmiştir. Tablo-9’da görüldüğü gibi, araştırma grubunda ilköğretim mezunu olanların %14,8 oranla en düşük yüzdeye sahip olduğu görülmüştür. Lise mezunları 395 kişi ile %26,3 orana sahiptir. Yüksekokul mezunları 244 kişi ile %16,3 orana sahiptir. Araştırma grubu içerisinde eğitim seviyesi Üniversite vd. olanlar %42,6’lık bir orana sahiptir. Tablo-9 araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun üniversite vd. mezunu olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Sektöre Göre Dağılımı

	Frekans	%
Kömür işletmeciliği	214	14,3
Seramik Sanayi	796	53,1
Endüstriyel Hammadde	319	21,3
Maden İşletmeciliği	171	11,4
Toplam	1500	100,0

Araştırmaya katılanların çalıştığı sektöre göre dağılımı Tablo-10’da özetlenmiştir. Tablo-10’da görüldüğü gibi, araştırma grubunda Seramik sanayi’nde çalışanların oranları %63,1 ile en yüksek orana sahip olduğu görülmüştür. Kömür işletmeciliği 214 çalışanla %14,3 oranda, Endüstriyel hammadde sektöründe çalışanlar ise 319 çalışanla %21,3 orana sahip olduğu görülmüştür. En az orana sahip olan sektör ise, 171 çalışan, %11,14 oranla Maden işletmeciliğidir. Tablo-10’a göre araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu seramik sanayinde çalışmaktadır.

Tablo 11. İşletmelerin Faaliyet Yılına Göre Dağılımı

	Frekans	%
21 yıl	490	32,7
33 yıl	214	14,3
55 yıl	796	53,1
Toplam	1500	100,0

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerin faaliyet yılına göre dağılımı Tablo-11’de özetlenmiştir. Tablo-11’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların %32,7’si 21 yıldır faaliyet gösteren işletmelerde görev yaptığı görülmüştür. Çalışanların %14,3’ü 33 yıldır faaliyet gösteren işletmelerde %53,1’inin ise 55 yıldır faaliyet göstermekte olan bir işletmede görev yaptığı tespit edilmiştir. Tablo-11’e bakıldığında araştırmaya katılan firmaların büyük bir kısmının uzun yıllar faaliyet gösterdiği görülmüştür.

Tablo 12. Çalışanların Görev Sürelerinin Dağılımı

	Frekans	%
1 - 5 yıl	728	48,5
6 - 10 yıl	398	26,5
11 - 15 yıl	280	18,7
16 yıl ve üstü	94	6,3
Toplam	1500	100,0

Araştırmaya katılanların görev sürelerine göre dağılımı Tablo-12’de özetlenmiştir. Tablo-12’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların %48,5’i 1-5 yıl arasında, %26,5’i 6-10 yıl arasında, %18,7’si 11-15 yıl arasında, %6,3’ü ise 16 yıl ve üzeri bir zamandır işletmede görev yapmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre büyük bir oranın 1-5 yıl arasında yani diğerlerine oranla daha kısa bir zamandır işletmede görev yapmaktadır. Tablo-12’ye göre araştırmaya katılanların yarısına yakını görevlerinde 1-5 yıl arasında çalışmaktadır.

Tablo 13. Çalışanların Çalıştıkları Bölüme Göre Dağılımı

	Frekans	%
Üretim	411	27,4
Muhasebe-Finans	362	24,1
Personel	296	19,7
Satış-Pazarlama	269	17,9
Diğer	162	10,8
Toplam	1500	100,0

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bölüme göre dağılımı Tablo-13'te özetlenmiştir. Tablo-13'te görüldüğü gibi, Araştırmaya katılanların %27,4 411 çalışan sayısı ile üretim bölümünde görev yaptığı görülmüştür. Çalışanlardan 362'si %24,1 oranla muhasebe-finance bölümünde, 296 çalışan %19,7 oranla Personel işlerinde görev yaptığı tespit edilmiştir. Satış-pazarlama bölümünde %17,9 oranla 269 kişi görev yapmaktadır. Çalışanların %10,8'i ise işletmede yer alan diğer bölümlerde görev yapmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılanların büyük bir oranı üretim bölümlerinde görev yapmaktadır.

Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Pozisyona Göre Dağılımı

	Frekans	%
İşçi	487	32,5
Büro Çalışanı	251	16,7
Usta veya Ustabaşı	308	20,5
Orta Kademe Yönetici	332	22,1
Üst Düzey Yönetici	122	8,1
Toplam	1500	100,0

Araştırmaya katılanların görev yaptıkları pozisyona göre dağılımı Tablo-14'te özetlenmiştir. Tablo-14'te görüldüğü gibi, Araştırmaya katılanların %32,45 ve 487 kişi ile işçi olarak çalıştığı görülmüştür. Çalışanlardan 251'i %16,7 oranla büro çalışanı, 308 çalışan %20,5 oranla usta ve ustabaşı oldukları görülmüştür. Yönetici pozisyonuna göre dağılımlara bakıldığında orta kademe yöneticilerin %22,1 ve üst düzey yöneticilerin

8,1'lik bir paya sahip olduğu görülmektedir. Tablo-14'e göre araştırmaya katılanların büyük bir kısmı işçi pozisyonunda görev yapmaktadır.

Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Çalışan ve Yönetici Olma Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	%
Çalışan	1046	69,7
Yönetici	454	30,3
Toplam	1500	100,0

Araştırmaya katılanların çalışan ve yönetici olma durumuna göre dağılımları Tablo-15'te özetlenmiştir. Tablo-15'te görüldüğü gibi, Araştırmaya katılanların 1046 kişi %69,7 oranla çalışan, 454 kişi %30,3 oranla yöneticiden oluşmaktadır. Tablo-15'e göre araştırmaya katılanların büyük bir kısmı çalışanlardan oluşmaktadır.

5.2. Örgütsel Zekâ ile Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri ve Örgütsel Yapıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Analiz Sonuçları

Tablo 16. Örgütsel Zekâ İle Cinsiyet Arasındaki İlişkiyi Gösteren İlişkisiz Örneklem T-Testi Analizi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
Bayan	733	41,5457	4,18978	1498	1,143	0,253
Bay	767	41,2999	4,13812			

Örgütsel Zekâ ile cinsiyet arasındaki ilişki düzeyleri Tablo-16'da özetlenmiştir. Tablo-16'da görüldüğü gibi, örgütsel zekâ ve cinsiyet arasındaki ilişkiye bakıldığında elde edilen sonuç ($t_{(1498)} = 1,143$; $p = 0,253 > 0,05$) şeklindedir. Bu sonuçlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın saptanmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılanların örgütsel zekâ düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini ifade eden $H_{3.1}$ hipotezi desteklenememiştir. Sonuç olarak $H_{1.1}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 17. Örgütsel Zekâ İle Yaş Arasındaki İlişkiyi Gösteren İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
20 – 30	Gruplar Arası	54,140	3	18,047	1,041	0,373
31 – 40						
41 – 50						
51 ve üzeri	Grup İçi	25935,260	1496	17,336		

Tablo 18. Örgütsel Zekâ İle Yaş Arasındaki İlişki

	N	Ortalama	Standart Sapma
20-30	453	41,5453	4,16005
31-40	426	41,2535	4,20381
41-50	338	41,6598	4,06398
51 ve üzeri	283	41,1837	4,22608
Toplam	1500	41,4200	4,16387

Örgütsel Zekâ ile yaş arasındaki ilişki düzeyleri Tablo-17 ve Tablo-18’de özetlenmiştir. Tablo-17 ve Tablo-18’de görüldüğü gibi, örgütsel zekâ ve yaş arasındaki ilişkiye bakıldığında elde edilen sonuç ($F(3,1496) = 1,041$; $p = 0,373 > 0,05$) olmuştur. Bu sonuçlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın saptanmadığı görülmüştür. Örgütsel zekâ ile yaş arasında anlamlı farklılık olduğunu ifade eden $H_{1.2}$ hipotezi desteklenememiştir. Buna göre $H_{1.2}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 19. Örgütsel Zekâ İle Eğitim Arasındaki İlişkiyi Gösteren İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
İlköğretim	Gruplar Arası	54,472	3	18,157	1,047	0,371
Lise						
Yüksekokul						
Üniversite vd.						
	Grup İçi	25934,928	1496	17,336		

Tablo 20. Örgütsel Zekâ İle Eğitim Arasındaki İlişki

	N	Ortalama	Standart Sapma
İlköğretim	222	41,0225	4,73118
Lise	395	41,3570	4,27443
Yüksekokul	244	41,6475	3,74039
Üniversite vd.	639	41,5102	4,03544
Toplam	1500	41,4200	4,16387

Örgütsel Zekâ ile eğitim durumu arasındaki ilişki düzeyleri Tablo-19 ve Tablo-20’de özetlenmiştir. Eğitime göre örgütsel zekânın farklılık gösterip göstermediğine ilişkin durum belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel zekâ ve eğitim durumu arasındaki ilişki sonucu ($F(3,1496) = 1,047$; $p = 0,371 > 0,05$ olmuştur. Bu sonuçlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın saptanmadığı görülmüştür. Örgütsel zekâ ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılık olduğunu ifade eden $H_{1.3}$ hipotezi desteklenememiştir. Buna göre $H_{1.3}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 21. Örgütsel Zekâ İle Bölüm Arasındaki İlişkiyi Gösteren İlişkisiz Örneklemeler için Tek Faktörlü Varyans Analizi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Üretim	Gruplar Arası	75,352	4	18,838	1,087	0,361
Muhasebe - Finans						
Personel	Grup İçi	25914,048	1495	17,334		
Satış - Pazarlama						
Diğer						

Tablo 22. Örgütsel Zekâ İle Bölüm Arasındaki İlişki

	N	Ortalama	Standart Sapma
Üretim	411	41,6959	4,23775
Muhasebe-Finans	362	41,0884	4,40447
Personel	296	41,3716	3,93469
Satış-Pazarlama	269	41,4089	4,05513
Diğer	162	41,5679	3,99826
Toplam	1500	41,4200	4,16387

Örgütsel Zekâ ile bölüm arasındaki ilişki düzeyleri Tablo-21 ve Tablo-22’de özetlenmiştir. Bölüme göre örgütsel zekânın farklılık gösterip göstermediğine ilişkin istatistiki analizler yapılmıştır. Örgütsel zekâ ve bölüm arasındaki ilişki sonucu ($F(4,1495) = 1,087$; $p = 0,361 > 0,05$) olmuştur. Tablo-21 ve Tablo-22’ye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın saptanmadığı görülmüştür. Örgütsel zekâ ile bölüm arasında anlamlı farklılık olduğunu ifade eden $H_{1.4}$ hipotezi desteklenememiştir. Buna göre $H_{1.4}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 23. Örgütsel Zekâ İle Çalışan Sayısı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Tek Faktörlü Varyans Analizi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
50	Gruplar Arası	168,450	3	56,150	3,253	0,021	3000 – 5000
300							
3000							
5000	Grup İçi	25820,950	1496	17,260			

Örgütsel Zekâ ile çalışan sayısı arasındaki ilişki düzeyleri Tablo-23'te özetlenmiştir. Çalışan sayısına göre örgütsel zekânın farklılık gösterip göstermediğine ilişkin istatistiki analizler yapılmıştır. Çalışan sayısına göre örgütsel zekânın farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($F(3,1496) = 3,253$; $p = 0,021 < 0,05$). Çalışan sayısı 3000 olan katılımcıların ortalaması ($41,9113 \pm 4,17607$), çalışan sayısı 5000 olan katılımcılardan ($41,1183 \pm 4,26050$) yüksektir. Bu sonuç, örgütsel zekâ ile çalışan sayısı arasında anlamlı farklılık olduğunu ifade eden $H_{1.5}$ hipotezi destekler niteliktedir. Buna göre $H_{1.5}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 24. Örgütsel Zekâ İle Çalışma Yılı Arasındaki İlişkiyi Gösteren İlişkisiz Örneklemeler için Tek Faktörlü Varyans Analizi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
1 – 5 yıl	Gruplar Arası	29,219	3	9,740	0,561	0,641
6 – 10 yıl						
11 – 15 yıl						
16 yıl ve üstü	Grup İçi	25960,181	1496	17,353		

Tablo 25. Örgütsel Zekâ İle Çalışma Yılı Arasındaki İlişki

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 – 5 yıl	728	41,5288	4,01911
6 – 10 yıl	398	41,3668	4,29000
11 – 15 yıl	280	41,1679	4,23127
16 yıl ve üstü	94	41,5532	4,53805
Toplam	1500	41,4200	4,16387

Örgütsel Zekâ ile çalışma yılı arasındaki ilişki düzeyleri Tablo-24 ve Tablo-25'te özetlenmiştir. Çalışma yılına göre örgütsel zekânın farklılık gösterip göstermediğine ilişkin istatistiki analizler yapılmıştır. Çalışma yılına göre örgütsel zekânın farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında ($F(3,1496) = 0,561$; $p = 0,641 > 0,05$) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın saptanmadığı görülmüştür. Örgütsel zekâ ile çalışma yılı arasında anlamlı farklılık olduğunu ifade eden $H_{1.6}$ hipotezi desteklenememiştir. Buna göre $H_{1.6}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 26. Örgütsel Zekâ İle Firmanın Faaliyet Yılı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Varyans Analizi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
21 yıl	Gruplar Arası	187,312	2	93,656	5,434	0,004	33 yıl – 21 yıl
33 yıl							33 yıl – 55 yıl
55 yıl							
	Grup İçi	25802,088	1497	17,236			

Tablo 27. Örgütsel Zekâ İle Firmanın Faaliyet Yılı Arasındaki İlişki

	N	Ortalama	Standart Sapma
21 yıl	490	41,4673	3,98719
33 yıl	214	40,5701	4,30550
55 yıl	796	41,6193	4,20836
Toplam	1500	41,4200	4,16387

Örgütsel Zekâ ile firma faaliyet yılı arasındaki ilişki düzeyleri Tablo-26 ve Tablo-27’de özetlenmiştir. Firma faaliyet yılına göre örgütsel zekânın farklılık gösterip göstermediğine ilişkin istatistiki analizler yapılmıştır. Firma faaliyet yılına göre örgütsel zekânın farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($F(2,1497) = 5,434$; $p = 0,004 < 0,05$).

Elde edilen sonuçlara göre; firma faaliyet yılı 21 olan katılımcıların ortalaması ($41,4673 \pm 3,98719$), faaliyet yılı 33 olan katılımcılardan ($40,5701 \pm 4,30550$) yüksektir. Firma faaliyet yılı 55 olan katılımcıların ortalaması ($41,6193 \pm 4,20836$), faaliyet yılı 33 olan katılımcılardan ($40,5701 \pm 4,30550$) yüksektir. Bu sonuç, örgütsel zekâ ile firma faaliyet yılı arasında anlamlı farklılık olduğunu ifade eden $H_{1.7}$ hipotezi destekler niteliktedir. Buna göre $H_{1.7}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 28. Örgütsel Zekâ İle Firmanın Sektörü (İşkolu) Arasındaki İlişkiyi Gösteren Varyans Analizi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Kömür işletmeciliği	Gruplar Arası	203,986	3	67,995	3,945	0,008	Kömür işletmeciliği - Seramik Sanayi
Seramik Sanayi							
Endüstriyel Hammadde	Grup İçi	25785,414	1496	17,236			
Maden İşletmeciliği							

Tablo 29. Örgütsel Zekâ İle Firmanın Sektörü (İşkolu) Arasındaki İlişki

	N	Ortalama	Standart Sapma
Kömür işletmeciliği	214	40,5701	4,30550
Seramik Sanayi	796	41,6193	4,20836
Endüstriyel Hammadde	319	41,3323	4,19822
Maden İşletmeciliği	171	41,7193	3,55836
Toplam	1500	41,4200	4,16387

Örgütsel Zekâ ile firma sektörü arasındaki ilişki düzeyleri Tablo-28 ve Tablo-29’da özetlenmiştir. Firma sektörüne göre örgütsel zekânın farklılık gösterip göstermediğine ilişkin istatistiki analizler yapılmıştır. Firma faaliyet yılına göre örgütsel zekânın farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($F(3,1496) = 3,945$; $p = 0,008 < 0,05$). Firma işkolu seramik sanayi olan katılımcıların ortalaması ($41,6193 \pm 4,20836$), kömür işletmeciliği olan katılımcılardan ($40,5701 \pm 4,30550$) yüksektir. Bu sonuç, örgütsel zekâ ile firma sektörü arasında anlamlı farklılık olduğunu ifade eden $H_{1.8}$ hipotezi destekler niteliktedir. Buna göre $H_{1.8}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 30. Örgütsel Zekâ İle Pozisyon Arasındaki İlişkiyi Gösteren İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
İşçi						
Büro Çalışanı	Gruplar Arası	103,422	4	25,855	1,493	0,202
Usta veya Ustabaşı						
Orta Kademe Yönetici	Grup İçi	25885,978	1495	17,315		
Üst Düzey Yönetici						

Tablo 31. Örgütsel Zekâ İle Pozisyon Arasındaki İlişki

	N	Ortalama	Standart Sapma
İşçi	487	41,2875	4,43326
Büro Çalışanı	251	41,2749	4,05366
Usta veya Ustabaşı	308	41,5097	4,08181
Orta Kademe Yönetici	332	41,8283	4,09156
Üst Düzey Yönetici	122	40,9098	3,60212
Toplam	1500	41,4200	4,16387

Örgütsel Zekâ ile görev yapılan pozisyon arasındaki ilişki düzeyleri Tablo-30 ve Tablo-31’de özetlenmiştir. Görev yapılan pozisyona göre örgütsel zekânın farklılık gösterip göstermediğine ilişkin istatistiki analizler yapılmıştır. Görev yapılan pozisyona göre örgütsel zekânın farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında ($F(4,1495) = 1,493$;

$p=0,202>0,05$) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın saptanmadığı görülmüştür. Örgütsel zekâ ile görev yapılan pozisyon arasında anlamlı farklılık olduğunu ifade eden $H_{1.9}$ hipotezi desteklenememiştir. Buna göre $H_{1.9}$ hipotezi reddedilmiştir.

5.3. Örgütsel Zekâ ile Yönetici ve Çalışanların Performansı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Analiz Sonuçları

Bu bölümde araştırma için belirlenmiş olan hipotez testlerine yer verilecektir. Belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla çeşitli istatistiki verilere yer verilecektir.

Tablo 32. Örgütsel Zekâ İle Yöneticilerin Performansı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Katsayısı

Performans	Örgütsel Zekâ	
	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,204
	p	0,000
	N	454

Örgütsel Zekâ ile yöneticilerin performansı arasındaki ilişki düzeyleri Tablo-32’de özetlenmiştir. Örgütsel Zekâ’nın yöneticilerin performansı üzerindeki etkisi ($r=0,204$; $p=0,000<0,05$) olarak hesaplanmıştır. Yöneticilerin performansları ile Örgütsel Zekâ arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütsel zekâ arttıkça yöneticilerin performanslarının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,042$) dikkate alındığında yöneticilerin performanslarındaki toplam varyansın (değişimin) %4,2 sinin örgütsel zekâdan kaynaklandığı söylenebilir. Buradan hareketle örgütsel zekâyı kullanmak yöneticilerin performansını da artırmaktadır denilebilir. Örgütsel zekâ ile yöneticilerin performansı arasında olumlu yönde ilişki olduğunu ifade eden H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 33. Örgütsel Zekâ İle Çalışanların Performansı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Katsayısı

		Örgütsel Zekâ
Performans	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,321
	p	0,000
	N	1046

Örgütsel Zekâ ile çalışanların performansı arasındaki ilişki düzeyleri Tablo-33'te özetlenmiştir. Örgütsel Zekâ'nın çalışanların performansı üzerindeki etkisi ($r=0,321$; $p=0,000<0,05$) olarak hesaplanmıştır. Çalışanların performansları ile Örgütsel Zekâ arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütsel zekâ arttıkça çalışanların performanslarının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,10$) dikkate alındığında yöneticilerin performanslarındaki toplam varyansın (değişimin) %10'unun örgütsel zekâdan kaynaklandığı söylenebilir. Buradan hareketle örgütsel zekâyı kullanmak çalışanların performansını artırmaktadır denilebilir. Bu sonuç, örgütsel zekâ ile çalışan performansı arasında olumlu yönde ilişki olduğunu ifade eden H3 hipotezini destekler niteliktedir. Buna göre H3 hipotezi kabul edilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen verilere değinilecek ve elde edilen sonuçlar göz önüne alınarak önerilerde bulunulacaktır.

6.1. Sonuç

Örgütlerin içinde bulundukları çevresel faktörler hızla karmaşıklaşmakta, ve değişmektedir. Bu hızlı değişim, geçmişte yaşanan değişimlerden daha hızlı olmakta ve örgütlerin çalışma tarzlarını ve yapılarını değiştirmeye zorlamaktadır. Günümüzün karmaşık ve çok hızlı değişen şartlarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için öğrenme yeteneklerini arttırmaları gerekmektedir.

Örgütler değişen dünyada varlığını sürdürebilmek için yeni becerilere ihtiyaç duymaktadır. Başarılı bir örgüt, etkili bir biçimde bu becerilerini geliştirebilen örgüttür. Günümüzde “bilgi” önemli bir rekabet üstünlüğü olmuştur. Bununla birlikte sürekli başarıyı garanti edecek “durağan” bir bilgi topluluğundan söz edilemez. Bu hızlı değişim karşısında örgütlerin kısa ve uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, üyelerinin belli bir takım yetenek ve bilgilerle donanmasını, sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığını ve olası zorlukları aşma konusunda tek vücut olarak hareket edebilme alışkanlığının kazanılmasını gerekli kılmaktadır. Değişime hazırlıklı olmak ve yenilik yaratarak işletmenin karını ve ekonomik değerini artırmak; daha iyi ürünler sunmayı, müşteriler için daha fazla değer yaratmayı, yeni pazarlara girerek sürdürülebilir bir pazar üstünlüğü elde etmeyi, öğrenmeyi ve öğrenilen şeylerin hızla uygulamaya geçirilmesini gerektirmektedir. Hemen her şeyin hızla değiştiği günümüzde, yönetici ve çalışanların düşünce kalıplarında ve örgütsel yapılarda bir değişiklik yapılmaksızın, sorunları çözebilmeleri, anlamlı bir yaklaşım olarak kabul edilemez. Dolayısıyla, yeni yönetim yaklaşımlarına ve örgütlenme biçimlerine ihtiyaç bulunmaktadır. İşte örgütsel zekâ bugünün sorunlarını çözebilecek ve dolayısıyla bütün örgütlerin geliştirmeleri gereken modern bir yönetim anlayışıdır (Erçetin, 2004: 54; Düzer, 2008: 42).

Zekâ olmaksızın örgütlerde sağlıklı bir öğrenme sürecinin gerçekleşmesi mümkün değildir. Zekâ örgütsel öğrenme sürecinin ana aşamalarından olan bilgi edinimi, dağıtımı ve uygulanması ile geri öğrenme ve anlamlandırmayı olumlu yönde

etkilemektedir. Örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme süreci içindeki diğer pek çok aşamanın ise arka planında örtük biçimde kendini hissettirmektedir. Örgütsel zekâ bir örgütün amaçları ve yeteneklerine dayalı olarak; ortak eylem ve bilinçle çevresine uyumu, çevresini bilinçlendirmesi ve değiştirmesidir. Örgütsel zekâ kavramı aynı zamanda örgütün bir bütün olarak çevresel baskı ve talepler karşısındaki etkin yanıt üretme yeterliliğini ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütsel zekâ kapsamındaki yetenekleri geliştirmeye yönelik çalışmalar sağlıklı ve etkin bir öğrenme sürecinin oluşmasına imkan verecektir (Erçetin, 2004: 55; Aydın, 2006: 20; Yıldırım, 2006: 63).

Örgütsel zekâyı kavramsallaştırırken, daha önceki örgütsel zekâ literatürü gözden geçirilmiş ve değerlendirilmiştir. Söz konusu literatürdeki çalışmaların birbirlerinden ve bireysel zekâ literatüründen önemli ölçüde kopuk oldukları görülmüştür. Bu bağlamda, bu çalışmanın temel dayanak noktalarından birini oluşturan örgütsel zekâ literatürünün ciddi kısıtlılıklara sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, araştırma sonuçlarını değerlendirirken en başta vurgulanması gereken noktalardan birini ifade etmektedir.

Hipotezleri test etmek amacıyla, anket yöntemiyle veri toplanan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Zaman kısıtlılıkları ve diğer sınırlayıcı şartlar dahilinde, en iyi araştırma tasarımı ve en uygun örneklem hedeflenerek sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan tanımlayıcı istatistik, frekans ve yüzde analizlerinin sonuçlarına ve örgütsel zekânın yönetici ve çalışan performansı üzerindeki etkisine bakıldığında;

1. Örgütsel zekâ ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre $H_{1.1}$ hipotezi reddedilmiştir. Buradan hareketle cinsiyetin örgütsel zekâ üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.
2. Örgütsel zekâ ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre $H_{1.2}$ hipotezi reddedilmiştir. Buradan elde edilen sonuca bakılarak örgütsel zekâyı etkileyen faktörler arasında yaş faktörünün sıralanamayacağı ileri sürülebilir.
3. Örgütsel zekâ ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre $H_{1.3}$ hipotezi reddedilmiştir. Bu hipotezden elde edilen sonuca göre

araştırmaya katılanların eğitim seviyelerinin örgütsel zekâ ve dolayısıyla performans üzerinde etkisinin olmadığı söylenebilir.

4. Örgütsel zekâ ile bölüm arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H_{1.4} hipotezi reddedilmiştir. Bu hipotezde elde edilen sonuca göre, çalışanların görev yaptıkları bölüm ve örgütsel zekâ arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ileri sürülebilir.
5. Çevrede oluşan sürekli ve köklü değişiklikler, örgütlerde sürekli değişimi gerekli kılmaktadır. Bu, örgütlerin içyapılarında sürekli köklü iç değişiklikler yapma anlamına gelmektedir. Yüksek performans göstermek isteyen örgütlerde, örgütsel zekânın bir parçası olan üyelerinin, bireysel ve örgütsel bilgileri ortaklaşa bir çabayla, koruma ve işletme sürecine, yoğunlaşmaları gerekmektedir (Öneren, 2008: 160). Örgütsel zekâ ile çalışan sayısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre H_{1.5} hipotezi kabul edilmiştir. Bu veriden yola çıkarak çalışan sayısı az olan işletmelerde örgütsel zekâ çalışan sayısı fazla olan işletmelere göre daha iyi kullanılmaktadır. Literatürde bahsedilen örgütsel zekâ yeteneklerinin, çalışan sayısı daha az olan işletmelerde daha rahat gerçekleştiği söylenebilir. Çalışan sayısı az olan işletmeler değişimi daha kolay sağlamak ve bilgi paylaşımı daha kolay olmaktadır.
6. Örgütsel zekâ ile çalışma yılı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H_{1.6} hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel zekânın çalışma yılının fazla olmasıyla ilişkili olmadığı söylenebilir.
7. Örgütsel zekâ ile firma faaliyet yılı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre H_{1.7} hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmaya katılanların çalışma yılı anlamlı bir fark oluşturmazken, araştırmaya katılan firmaların faaliyet yılı anlamlı bir fark oluşturmuştur. Buradan hareketle, uzun yıllar faaliyet gösteren firmaların örgütsel zekâyı daha rahat işletebildikleri ileri sürülebilir. Bu anlamda örgütsel zekânın, örgüt üyelerinin örgütsel performansını geliştirme, profesyonel bilgiyi ortaklaşa irdeleme, örgütteki zekice davranışlarla ilgili anlamları tartışma, işletme istekliliği, birlikteliği ve yeteneği uzun yıllar faaliyet ortaklığı ile ilişkili olmasıyla değerlendirebilir (Öge, 2006: 42).
8. Örgütsel zekâ ile firma sektörü arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre H_{1.8} hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmaya katılanlardan işkolu seramik sanayi olan katılımcıların iş kolu kömür işletmeciliği olan katılımcılara göre

- örgütsel zekâyâ daha fazla yer verdiği görülmüştür. Buradan hareketle örgütsel zekâyı kullanma kapasitesi sektör açısından da farklılık göstermektedir denilebilir.
9. Örgütsel zekâ ile görev yapılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H_{1.9} hipotezi reddedilmiştir.
 10. Performans örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve çalışanların çalışma davranışlarının bir sonucudur. Performans, bir işgören veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçümüdür. Bu nedenle yöneticilerin performansı örgüt açısından önemlidir (Çalık, 2003: 8). Örgütsel amaçlar gerçekçi değilse, amaçlar çalışanlara iyi aktarılmamışsa, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar örtüşmüyorsa, görevlendirmelerde objektiflik yoksa, ortak zekâ örgütsel ortamda işe koşulmamışsa performans kavramı anlam taşımayacaktır (Çalık, 2003: 10). Yöneticilerin performansları ile Örgütsel Zekâ arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütsel zekâ arttıkça yöneticilerin performanslarının arttığı söylenebilir. Araştırmaya da bakıldığında sonuç olarak H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin performansı değişimi ve başarıyı yakalamak isteyen işletmeler için oldukça önemlidir. Değişime uyum sağlayabilen, öngörü ve sezgi yeteneklerine sahip, hayal gücünü kullanabilen, açık fikirli ve yenilikleri takip edebilen kısaca örgütsel zekâyı sürece dahil edebilen bir yöneticinin performansında da olumlu yönde değişimler olacaktır. Buradan hareketle başarıyı hedef edinen yöneticilerin performanslarında ve verimliliklerinde artış sağlayabilmek için örgütsel zekâ yeterliliklerini kazanmaları gerektiği söylenebilir. Başarıyı ve uzun yıllar faaliyet göstermeyi hedefleyen işletmelerin ve araştırma evreninde yer alan işletmelerin bu hususu göz önünde bulundurmalarında yarar görülmektedir.
 11. Zeki örgütte, performans için yönetici ile birlikte her çalışan başarılabacak ve ulaşılabacakları hissederek örgütün amaçlarına inanmalıdır. Liderler performans baskısını destekleyebilir ve geliştirmek amacıyla çaba sarfedebilir. Ancak bu konudaki en büyük destek iş görenlerin kendisinden kaynaklanır. Örgütsel zekâ yeteneklerinin her çalışan tarafından bilinmesi ve benimsenmesi önem taşımaktadır. Örgütün tüm çalışanları tarafından performans baskısının; karşılıklı beklentiler ve ortak başarı için gerekli olduğu kabul edilmelidir (Aydıntan, 2006: 25). Çalışanların performansları ile Örgütsel Zekâ arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buradan hareketle örgütsel zekâ arttıkça çalışanların

performanslarının arttığı söylenebilir. Buna göre H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Örgütler gerçekçi amaçlar belirleyerek, bu amaçları çalışanlara doğru şekilde aktarmalıdır, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bir araya getirecek tedbirler almalı, görevlendirmelerde objektiflik sağlamalıdır, ortak zekâ örgütsel ortamda kullanılarak çalışan performans artırılmayı çalışılmalıdır. Başarıyı ve performansını artırmayı hedefleyen çalışanların ve araştırma evreninde yer alan çalışanların bu hususu göz önünde bulundurmalarında yarar görülmektedir.

Örgütsel zekâ, örgütlerde öğrenme süreci işlerken, yönetici ve çalışan performanslarında oldukça etkili bir rol oynamakta, öğrenme sürecinin sağlıklı ve etkin işlemesine önemli katkılar sağlamaktadır.

6.2. Öneriler

Literatürde oldukça yeni bir konu olan örgütsel zekâ teori ve uygulama noktasında incelenmeye ve geliştirilmeye açık bir konudur. Araştırmanın sınırlılıkları da dikkate alındığında gelecekte yapılacak çalışmalarda ankete katılan yöneticilerin verdikleri cevapların gerçek durumu yansıtmadığı mülakat ve gözlem gibi tekniklerle desteklenerek daha güvenilir sonuçlar alınabilir. Ayrıca araştırma Türkiye çapında büyük işletmelerde profesyonel yöneticilere uygulanarak daha anlamlı sonuçlar alınabilir.

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında örgütler devamlılıklarını sürdürmek ve değişime uyum sağlamak istiyorlarsa araştırmada yer verilen önermeleri dikkate almalıdır.

Örgütlerin sahip olmaları gereken bu özellikleri sayacak olursak;

- Örgüt iç ve dış çevreden bilgi edinmelidir.
- Örgüt elde ettiği bilgiyi bölümler ve üyeleri arasında paylaşmalıdır.
- Bilginin paylaşılması ve dağıtımı öğrenmeyi teşvik etmeli, yeni bilgilerin elde edilmesi ve yeni davranışların kazanılması sağlanmalıdır.
- Bilgi örgüt üyeleri tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmalıdır.

- Örgüt yapısı öğrenmeyi teşvik edici nitelikte esnek olmalıdır.
- Örgüt müşteri ve çalışanlarının beklentilerine en iyi şekilde cevap vermelidir.
- Çalışanlar sürekli öğrenme konusuna kendileri için önemli ve öncelikli bir konu olarak bakmalıdır.
- Örgütte herkes kendi düşüncesini açıkça ifade edebilmeli ve başkalarının değerlemesine sunmakta istekli olmalıdır.
- İşletmelerde takım çalışmaları yoluyla kişisel öğrenme olanakları zenginleştirilmelidir.
- Çalışanlar sistem yaklaşımı içerisinde nasıl öğrenebilecekleri konusunda eğitim almalıdır.
- Örgütteki problemlerin teşhisi ve çözümü noktasında sistemli bir yol izlenmelidir.
- Üst düzey yönetim öğrenen örgüt olma çabalarını desteklemelidir.
- Üyeler, örgütü etkileyen önemli konularda karar alma yetkisine sahip olmalıdır.
- Çalışma ortamı ve örgüt kültürü çalışanların birbirleriyle iletişimini ve bilgi paylaşımını destekler nitelikte olmalıdır.
- Örgütteki iklim öğretici olmalı ve çalışanların deneme-yanılma yoluyla öğrenmelerine izin verilmelidir.
- Liderler çalışanların öğrenmeye yönelik motivasyonunu artırmalı ve onların doğru ve yeni bilgileri yaratmalarına olanak tanıyan ortamı oluşturmmalıdır.

Tüm bu sıralananlar göz önüne alınarak işletmelerde örgütsel zekâ uygulanmalı ve yöneticilerle çalışanların performansına etkisi unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Ağkuş, D. (2007). *Performans Değerlendirme Çalışmalarına İşgörenlerin Tutumu*, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Akboy, R. ve İkiz, E. (2007). *Psikolojik danışma rehberlikte çağdaş bir anlayış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akgün, A. E. (2001), Learning Typology For New Product Development Teams: A Socio-Cognitive Perspective, Unpublished Doctoral Dissertation, NJ: USA: Stevens Institute of Technology.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., and Byrne, J. C. (2003). *Organizational learning: A socio-cognitive framework*, *Human Relations*, 56(7): 839-868.
- Akın, A.,(2002). İşletmelerde insan kaynakları performansını değerlendirme sürecinde coaching (Özel Rehberlik), *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 97-113.
- Aktaş, H.,(2001). İşletme performansının ölçülmesinde veri zarflama analizi yaklaşımı, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 163-175.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Arslan, A. , 360 derece değerlendirme bireysel performanstan kurumsal performansa geçişte etkili bir araç, web: <http://www.iakademi.com> adresinden 05.05.2011 tarihinde alınmıştır.
- Atik, İ. ve Atak. M. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Ocak, 3(63-70).
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisi: konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Ayaydın, A. (2009). Eğitimde Çoklu Zekâ Yansımaları ve Görsel Sanatlar, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 52-62.
- Aydınlı, H.İ. (2005). Örgütsel öğrenme ve oryantasyonları, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Aydıntan, B.(2006). *Örgüt Zekâsı ve Yönetimi*, Ankara:Seçkin Yayıncılık

- Aydıntan, B., (2009). Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2). 257-274.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans değerlendirme: çalışanları performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103–127.
- Baltaş, A. (2005). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran B.I. (2004). Etkili öğrenme ve çoklu zekâ kuramı: bir inceleme, Active Learning And Multiple Intelligence: A Review , *Ege Eğitim Dergisi*, 5.
- Bennet, Alex and Bennet, David. (2003). *Designing the knowledge organization of the future: the intelligent complex adaptive system. In Handbook on Knowledge Management 2: Knowledge Directions. Holsapple, Clyde W. (ed). Springer: New York, USA; 623-638.*
- Bernstein, A. Douglas, Clarke A. Steward, Edward J. Roy, Thomas K. Srull ve Christopher D. Wickens (1994). *Psychology*, USA: Houghton Mifflin Company.
- Bingöl, D.(2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler için Veri Analiz El Kitabı*. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Choo, C. W. (1995). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment. Information Today/Learned Information: Medford, NJ, USA.*
- Cummings, T.G. ve Worley, C.G (1997). *Organization Development and Change. United States of America*. International Thompson Publishing.
- Çalık,T.(2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çakar, U. (2002) *Duygusal zekânın dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Çapraz, B.ve Kesken, J. ve Ayyıldız, N. ve A., İlic, D. (2009). Yönetimsel Zekâyı Doğru: Yönetimsel Zekâ ve Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma.*Ege Akademik Bakış*, 9(1), 187-211.
- Çelik. V. (2009). *Örgütsel öğrenme kapasitesi ve yeniliğin ve işletme performansı üzerinde etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

- Çemberci, M. (2006). *Örgütsel öğrenmenin Ar-Ge Takımlarının Performansına Etkisi, Örgütsel Öğrenmenin Ar-Ge Takımlarının Performansına Etkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Çetinkaya, H. V. (2006). Zekâ Nedir? Zekâ çeşitleri web: <http://www.benimblog.com/vehbilator/48/> adresinden 05.03.2011 tarihinde alınmıştır.
- Coşgun, E.(2004). Teknik personelin performans değerlendirilmesinde bir uzman sistem modeli, *Teknoloji Dergisi*, 7(4), 579–589.
- De Michelis, Giorgio. 1997. Work processes, organizational structures and cooperation supports: managing complexity. *Annual Reviews in Control* 21: 149-157.
- Demir, M.,(2010) Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 199-211
- Dilsiz, F. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme yntemleri Ankara ili Mobilya Sektöründen Bir Çalışma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Düzer, A., (2008, 6-8 Mayıs). *Yüksek Öğretimde Kurumsal Öz Değerlendirme Aracı Olarak Örgütsel Zekâ Ölçeği'nin Kullanılması*, Hacettepe üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm Ve Modelleri, *Journal of Yasar University*, 18(5), 2970-2984.
- Erçetin, Ş. Ş. (2001a). *Örgütsel Zekâ*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş. (2001b). Örgütsel Aptallık, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt/Volume :5(1-2,3,) Mart Temmuz, Kasım.
- Erçetin, S.,S. (2004). *Örgütsel zekâ ve örgütsel aptallık*. İstanbul: Asil Yayın Dağıtım.
- Akgün, A. E. (2001) Learning Typology For New Product Development Teams: A Socio-Cognitive Perspective, Unpublished Doctoral Dissertation, NJ: USA: Stevens Institute of Technology.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul: Küre Ajans.
- Eren G., G. ve Öztemiz, A. B.(2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271–288.
- Erkut, H., C. Ceylan, C. A. Bayraktar, D. Kurt, M. Temiz ve M. Müderrisgil,(2001). *Değişimi Başarıya Dönüştürme*, MESDEM. İstanbul: MESS Yayınları.

- Falletta, S. (2008). Hr Intelligence: Advancing People Research and Analytics, *IHRIM Journal*, 12(3).
- Fındıklı, F. (2008). *Performans Yönetimi Ve Bir Uygulama Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: multiple intelligences for the 21st century*. Basic Books. New York.
- Gavcar, E. (2006). Konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ve uygulama alanları, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F dergisi*. 13(2), Manisa.
- George P. HUBER (1991), "Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures", *Organization Science*, Vol:2, No:1, February.
- Glynn, M., A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation, *Academy of Management Review*, 21(4), 1083.
- Gürün, O. A. (1991). *Psikoloji Sözlüğü*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Goleman D. (1998). What Makes a Leader?, *Harvard Business Review*, November-December, 95.
- Goleman, D (2005). Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir? (çev. B.S.Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Göktaş, A.B. (1999). *Performansa dayalı ücret sisteminin çalışanların motivasyonuna etkisi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gümüştekin, E.N, G. ve A. B. Öztemiz, A., B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkilesimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), s.271–288.
- Gürel, E., Tat, M.(2010). Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 3(11). 336-357.
- Haeckel, S. H. and Nolan, R. L. (1993). Managing by wire. *Harvard Business Review* 71(5): 122-132.
- Halal, William E. (1998). Organizational intelligence: what is it and how can managers use it to improve performance? *Knowledge Management Review* 1(1): 20-25.
- Halal. W., E. (1999-2000). Organizational Intelligence: What Is It, and How Can Managers Use It To Improve Performance?, *Knowledge Management Review*, 1(98), March-April, 20-25.

- Halal, William E. (2006). The logic of knowledge: making sense of the new principles that govern organizations and economics. Working paper. <http://home.gwu.edu/~halal/Articles/Logic.pdf>, adresinden (10.03.2011) tarihinde alınmıştır.
- Hamilton, S. (1996). *Key Ideas in Psychology*, USA: Jessica Kingsley Publisher.
- Helvacı, M., A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Işık, S. (2006). Zekâ Nedir? Web: <http://ogrenci.hacettepe.edu.tr/~b0145575/baglantilar/zekâ.html> adresinden 02.03.2011 tarihinde alınmıştır.
- Kalkan, V.,D., (2004) Örgütsel öğrenme çalışmalarında yeni açılımlar: Örgütsel zekâ ve bilgi üretimi, III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-26, Eskişehir; s. 401-407.
- Kalkan V. ve D. (2006). Öncülleriyle ve sonuçlarıyla işletmelerde örgütsel öğrenme süreci, is, güç, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 8(2), Haziran, 1303-2860
- Kalkan, V. D. (2008). Örgütsel Zekânın Yenilik Yeteneğine ve Firma Performansına Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli.
- Keleş, H., N., Kırıl Özkan T. (2010). *Örgütsel Zekâ Modeli Kapsamında Çevresel Faktörlerin Liderlik, Strateji Ve Kültüre Olan Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, s. 585.
- Keskin H., Akgün, A.E., Kalkan, V.D. (2004, 27-29 Mayıs). Örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilik süreçlerinin bir unsuru olarak örgütsel zekâ, 12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Bursa.
- Koç, U. (2008) Örgütsel Öğrenme, Sonuçları ve İMKB’de Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutlu, M. (2002). Örgütsel yapı ve strateji,web: <http://www.merih.net/m2/str/strayap.htm> adresinden 19.03.2011 tarihinde alınmıştır.
- Liang, T. Y. (2001). Nurturing intelligent human systems: the nonlinear perspective of the human minds, *Human Systems Management* 20(4): 281-289.
- Liang, T.Y. (2002). The inherent structure and dynamic of intelligent human organizations, *Human Systems Management*, 21.
- Liang, T. Y. (2003). The critical roles of the artificial information systems web in intelligent human organizations. *Human Systems Management* 22(3): 115- 124.

- Liang, T. Y. (2004). Intelligence strategy: the integrated 3C-OK framework of intelligent human organizations, *Human Systems Management*, 23(4): 203-211.
- McMaster, M. D. (1996). *The Intelligence Advantage: Organizing for Complexity*, Newton, MA: Butterworth-Heinemann.
- McKenna, Steve. (1999). Learning through complexity. *Management Learning* 30(3): 301-320.
- Mete, G. (2007). *Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi İş Davranışı*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Öge, Y.(2006),Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori ve Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Öner, N. (1997). *Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde öğrenen örgüt yaklaşımı, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 163-178.
- Örücü, E. .Köseoğlu, M.A. (2003). *İşletmelerde işgören performansını değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özbey, Ç. (2006) WEB: <http://www.gencgelisim.com/v2/content/view/450/2/>, 02.02.2011 tarihinde alınmıştır.
- Palmer, M., Winters, K.(1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları. (Çeviri:Doğan Şahiner).
- Peker, Ö.(1995). Yönetimi geliştirmenin sürekliliği, Ankara :TODAİE, 24.
- Pfeifer, R., Christian, S. (2001). *Understanding Intelligence*, USA: MIT Press. Plotnik, USA: Brook/Cole Publishing Comp.
- Por. G., Phillips., S.(1997). *Boosting organizational intelligence with intranet-based knowledge ecology*, Community Intelligence Labs At the Creating Value Through Knowledge Managament conference San Francisco, 20-21.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.(1998). *Örgütsel Psikoloji*, 464,Bursa: Alfa Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schwaninger, M. (2000). Managing complexity: the path toward intelligent organizations, *Systemic Practice and Action Research*, 13(2): 207-241.
- Songur, H. M.,(1995). *Mahalli idarelerde performans ölçümü*. Ankara:Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, (6).

- Sonmaz, S. (2002). *Problem Çözme Becerisi ile Yaratıcılık ve Zekâ Arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Stalinski, Sherryl (2004). Organizational intelligence: A system perspective, *Organization Development Journal*, Summer, 22(2), 55-67.
- Tetik, S. (2003). İşletme performansını belirlemede veri zarflama Analizi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 221–229.
- Tokay, T. (2001). *Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2002). *Büro yönetimi kavramlar ve ilkeler*. Ankara : Seçkin Yayınları.
- Türkel, A. (1998). *İşletme yöneticileri için toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Tüz, Vergiliel.M.. (2001). *Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Uyargil, C. (1998). *Performans değerlendirme, içinde insan kaynakları yönetimi. İ.Ü.İşletme Fakültesi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık 276, 205–228.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Wilensky, Harold L. (1967). *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*. Basic Books: New York, USA.
- Yavuz, H.(2003). Kuramsal Açıdan Organizasyon Oluşturma Süreci, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen organizasyonlar*. 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları
- Yıldırım, E. (2006). *Örgütsel öğrenmenin öncülü olarak örgütsel zekâ: Teori ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya
- Yılmaz, M. (2008). *Örgütsel öğrenmede bilgi merkezinin rolü*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Yılmaz, O. (2006). *Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

EKLER***EK-1 ANKET FORMU***

GAZİ ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ ÖRGÜTSEL ZEKÂ ANKETİ

Bu anket Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yürütülmekte olan “İşletmelerde Örgütsel Zekânın Performansa Etkileri Üzerine Yönetici ve Çalışan Algıları “ isimli yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere - işletme adı belirtilmeksizin, sektörün genel ve ortalama özellikleri şeklinde- bildirilecektir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Gülümser ULUSOY

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Büro Yönetimi Eğitimi

1. FİRMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER:

Firmanızın Sektörü (İşkolu) :.....

Firmanızın Kaç Yıldır Faaliyet Göstermekte :

Çalışan Sayısı :

2. ANKET FORMUNU DOLDURAN KİŞİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER:

Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz :

Yaşınız: ()20-30 ()31-40 ()41-50 ()51 ve üzeri

Çalıştığınız Bölüm : ()Üretim ()Muhasebe-Finans ()Personel

()Satış-Pazarlama ()Diğer

Şirketteki Pozisyonunuz: ()İşçi ()Büro Çalışanı ()Usta veya

Ustabaşı ()Orta Kademe Yönetici () Üst Düzey Yönetici ()

İşletmenin Sahibi

Eğitim Durumu: () İlköğretim ()Lise ()Yüksekokul ()Üniversite vd.

3. Aşağıda işletmelerde örgütsel zekânın performansa etkileri üzerine yönetici ve çalışan algılarını tespit eden ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde **SİZİN İŞLETMENİZDEKİ MEVCUT DURUMA UYGUN OLAN İFADEYİ** yansıtacak biçimde (X) ile işaretleyiniz.

Soru No	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletme hem iç hem dış çevreden bilgi edinmektedir.					
2	İşletme elde ettiği bilgiyi bölümler ve üyeleri arasında paylaşmaktadır.					
3	Bireysel veya örgütsel olayların sonuçları işletme içinde depolanmakta ve tekrar kullanılmak üzere saklanmaktadır.					
4	İşletme yapısı öğrenmeyi teşvik edici nitelikte esnektir.					
5	İşletme çalışanlarının beklentilerine en iyi şekilde cevap vermektedir.					
6	Örgütte herkes kendi düşüncesini açıkça ifade etmekte ve başkalarının değerlendirmesine sunmaktadır.					
7	Örgütteki problemlerin tespiti ve çözümü noktasında sistemli bir yol izlenmektedir.					
8	Değişen ve gelişen koşullara bağlı olarak yeni yaklaşımlar denenmektedir.					
9	İşletme kendi deneyimlerinden ve geçmişten ders almaktadır.					

Soru No	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10	Başka örgütlerin başarılı uygulamalarından yararlanılmaktadır					
11	Çalışma ortamı çalışanların birbirleriyle iletişimini ve bilgi paylaşımını destekler.					
12	İşletmede yeni fikirler başarılı bir biçimde uygulanmaktadır.					
13	İşletmede başarı her zaman takdir edilmektedir.					
14	Değişik kademelerde yönetim, yüksek kaliteli bir karara varmak için işbirliğine gider.					
15	İşletmede başarı çeşitli yollarda ödüllendirilir.					
16	İşletme yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün/hizmet fikirlerini araştırır.					
17	İşletmede üretilen yaratıcı düşünceler performansımızı artırmaktadır.					
18	Araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler performansımızı artırıcı etkiye sahiptir.					
19	İşletmemizde yeni fikirlerin uygulanması için uygun plan ve programlar oluşturulur.					
20	İşletme problemlere yönelik çözüm önerilerini geliştirmede ve uygulamaya aktarmada hızlıdır.					
21	Bilgi teknolojisi işletmemizdeki farklı departmanlar arasında gerçekleştirilen iç iletişimimizi geliştirmemiz açısından yararlı olmaktadır.					
22	Bilgi paylaşımının yolları tasarlanıp performansımızı artıracak şekilde yeniden düzenlenmektedir.					
23	Çalışanlar öğrenme konusuna, kendi gelişimleri için önemli ve öncelikli bir konu olarak bakarlar.					
24	Çalışanlar karar sürecinin işletmeye kattığı değeri kavrar ve eleştirilerini potansiyel iyileştirmeler şeklinde sunar.					