



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

**ÖRGÜTSEL ZEKÂ DÜZEYİNİN, HASTANE YÖNETİCİLERİNİN
STRATEJİK DÜŞÜNME BECERİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

İpek BİLGİN

Doktora Tezi

Ankara, 2021

ÖRGÜTSEL ZEKÂ DÜZEYİNİN, HASTANE YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK
DÜŞÜNME BECERİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İpek BİLGİN

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2021

KABUL VE ONAY

İpek BİLGİN tarafından hazırlanan “Örgütsel Zekâ Düzeyinin, Hastane Yöneticilerinin Stratejik Düşünme Becerileri Üzerindeki Etkisi” başlıklı bu çalışma, 04/11/2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Yusuf ÇELİK (Başkan)

Prof. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU (Danışman)

Prof. Dr. Yasemin AKBULUT (Üye)

Prof. Dr. Aygöl YANIK (Üye)

Doç. Dr. Oğuz IŞIK (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

04/11/2021

İpek BİLGİN

“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, **Prof. Dr. Özgür UğURLUOğLU** danışmanlığında tarafımdan retilildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

İpek BİLGİN

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının her aşamasında değerli bilgi ve deneyimleriyle sonsuz desteğini benden esirgemeyen, sadece akademik değil manevi anlamda da her zaman yanımda ve yol gösterici olan tez danışmanım kıymetli hocam Prof. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU'na,

Tez izleme komitesinde yer alarak çalışmama değerli bilgi ve görüşleriyle katkı sağlayan Prof. Dr. Yusuf ÇELİK ve Prof. Dr. Yasemin AKBULUT'a,

Tez çalışmasının veri toplama sürecinde imkanlarını seferber eden başta Genel Başkan Dr. Reşat Bahat, Genel Sekreter Dr. Uğur BARAN, Denetleme Kurulu Üyesi Dr. Feza ŞEN, Dernek Müdürü Ayşegül SUNA ve OHSAD Akademi Koordinatörü Güler TOSUNOĞLU olmak üzere tüm OHSAD ailesi ve yönetim kurulu üyelerine,

Araştırma evrenine ulaşılması hususunda tüm imkan ve bağlantılarını kullanarak katılımcı sayısının artırılmasına katkı sağlayan saygıdeğer hocam Prof. Dr. İsmet ŞAHİN ve kıymetli arkadaşım Uzm. Yetkin GÜRVARDAR'a,

Tez çalışmamın ve hayatımın her aşamasında ve her anlamda sürekli yanımda olup, karşılaştığım her zorluğun üstesinden gelebilmem için canla başla uğraşan çok kıymetli arkadaşlarım ve meslektaşlarım Arş. Gör. Dr. Aysun KANDEMİR TÜRE, Arş. Gör. Dr. Duygu ÜREK, Arş. Gör. Uzm. Sevilay KARAMAN ve Uzm. Ezgi GÖKDOĞAN GAZİTEPE'ye,

Tez çalışmamın tamamlanabilmesi için ihtiyacım olan her türlü destek ve motivasyonu sağlayan değerli arkadaşlarım Uzm. Yasemin KURT, Alper KURT ve Pınar ÇOLAK'a

Son olarak hayatım boyunca attığım tüm adımların arkasında duran ve mutluluğum mutluluğu olan biricik ANNEM ve canım kardeşim BİNNUR BİLGİN'e ve tabii ki en çok da, asla pes etmeyip her koşulda inancımı koruyan canım kendime çok teşekkür ederim.

ÖZET

BİLGİN, İpek. *Örgütsel Zekâ Düzeyinin, Hastane Yöneticilerinin Stratejik Düşünme Becerileri Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Ankara, 2021.

Bütün sektörlerde olduğu gibi sağlık kurumları da çevrelerinde yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek için profesyonel yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duymaktadır. Çevresel bilgilerin doğru şekilde derlenerek iyi analiz edilebilmesi ve bu doğrultuda doğru stratejiler geliştirilebilmesi; örgütün örgütsel zekâ düzeyinin yüksek olması ve yöneticilerin stratejik düşünme becerilerinin örgütsel zekâ aracılığıyla elde edilen bilgileri amaçları doğrultusunda etkili stratejilere dönüştürecek düzeyde olmasıyla desteklenebilmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel zekâ profilinin stratejik düşünme becerisini artırması beklenmektedir. Bu araştırmanın amacı özel hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profiline ilişkin algılarının stratejik düşünme becerilerine ve aynı zamanda bireysel ve örgütsel özelliklerin de bu değişkenlere etkisinin ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda anket formu kullanılarak Türkiye’deki özel hastanelerin 312 üst düzey yöneticisinden elektronik posta ve yüz yüze görüşme yoluyla elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin hastanelerinin örgütsel zekâ düzeyine ilişkin algılarının ve stratejik düşünme becerilerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre genel olarak örgütsel zekânın hastanelerin örgütsel özelliklerinden, stratejik düşünme becerilerinin ise yöneticilerin bireysel özelliklerinden etkilendiği ortaya koyulmuştur. Yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi almış olmasının ise hem örgütsel zekâ algılarını hem de stratejik düşünme becerilerini artırdığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel zekânın stratejik düşünme becerilerinin geliştirilmesinde etkili olduğu görülmüştür. Bu çalışma özel hastane yöneticileri için örgütsel zekâ ve stratejik düşünme becerilerinin önemini vurgulamasının yanı sıra, geliştirilebilmesi için de öneriler sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler

Örgütsel Zekâ, Stratejik Düşünme, Stratejik Yönetim, Sağlık Yönetimi, Sağlık Sektörü.

ABSTRACT

BİLGİN, İpek. *The Effect of Organizational Intelligence Level on Hospital Executives' Strategic Thinking Skills*, Ph.D. Dissertation, Ankara, 2021.

As in all sectors, healthcare institutions need professional management approaches to adapt to the rapid changes in their environment. To be able to compile and analyze environmental information correctly and to develop correct strategies in this direction; It can be supported by the fact that the organizational intelligence level of the organization is high and the strategic thinking skills of the executives are at a level that will transform the information obtained through organizational intelligence into effective strategies in line with their goals. In this direction, organizational intelligence profile is expected to increase strategic thinking skills. The purpose of this study is to reveal the effects of private hospital executives' perceptions of organizational intelligence profile on strategic thinking skills, as well as individual and organizational characteristics on these variables. In this context, using the questionnaire, the data obtained through electronic mail and face to face interviews. from 312 senior executives of private hospitals in Turkey were evaluated. As a result of the analysis, it was found that the perceptions regarding the organizational intelligence level of their hospitals and strategic thinking skills of the hospital executives participating in the study were at an acceptable level. According to the results of the research, it has been revealed that in general, organizational intelligence is effected by the organizational characteristics of hospitals, and strategic thinking skills are effected by the individual characteristics of the executives. It was determined that the fact that the executives received strategic management training, increased both their organizational intelligence perceptions and strategic thinking skills. However, it has been observed that organizational intelligence is effective in developing strategic thinking skills. In addition to emphasizing the importance of organizational intelligence and strategic thinking skills for private hospital executives, this study also offers suggestions for improvement these concepts.

Keywords

Organizational Intelligence, Strategic Thinking, Strategic Management, Health Management, Health Sector.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ZEKÂ	5
1.1. ZEKÂ KAVRAMI.....	5
1.1.1. Bireysel Zekâ Kavramından Örgütsel Zekâya Geçiş	10
1.2. ÖRGÜTSEL ZEKÂ KAVRAMININ TANIMI.....	14
1.3. ÖRGÜTSEL ZEKÂNIN BOYUTLARI.....	18
1.3.1. Stratejik Vizyon	18
1.3.2. Paylaşılan Kader	19
1.3.3. Değişime İstekli Olma	20
1.3.4. İçtenlik	21
1.3.5. İş Birliği ve Uyum	22
1.3.6. Bilgiyi Etkili Kullanma.....	23
1.3.7. Performans Baskısı	24

1.4. ÖRGÜTSEL ZEKÂNIN ÖNEMİ.....	25
1.5. ÖRGÜTSEL ZEKÂNIN GELİŞTİRİLMESİ	29
1.6. ÖRGÜTSEL ZEKÂ İLE İLGİLİ ULUSAL VE ULUSLARARASI ARAŞTIRMALAR.....	35
BÖLÜM 2: STRATEJİK DÜŞÜNME	44
2.1. STRATEJİ KAVRAMI.....	44
2.2. STRATEJİK DÜŞÜNME KAVRAMI	47
2.2.1. Stratejik Düşünme Kavramının Gelişimi.....	51
2.3. STRATEJİK DÜŞÜNMEYE İLİŞKİN TEORİK YAKLAŞIMLAR.....	55
2.4. STRATEJİK DÜŞÜNMENİN ÖNEMİ	61
2.5. STRATEJİK DÜŞÜNMENİN GELİŞTİRİLMESİ	67
2.6. STRATEJİK DÜŞÜNME İLE İLGİLİ ULUSAL VE ULUSLARARASI ARAŞTIRMALAR.....	71
BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL ZEKÂ VE STRATEJİK DÜŞÜNME ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	78
BÖLÜM 4: GEREÇ VE YÖNTEM	83
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	83
4.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ	85
4.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	89
4.3.1. Örgütsel Zekâ Profili Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği	91
4.3.2. Stratejik Düşünme Becerisi Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği	95
4.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	98
4.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ	102
4.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	103
BÖLÜM 5: BULGULAR	106
5.1. TANIMLAYICI BULGULAR	106

5.1.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	106
5.1.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	107
5.1.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profili ve Stratejik Düşünme Becerisi Ölçeklerine Vermiş Oldukları Cevaplara Yönelik Tanımlayıcı Bulgular	109
5.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN ÇEŞİTLİ ÖZELLİKLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ZEKÂ PROFİLİ VE STRATEJİK DÜŞÜNME BECERİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	112
5.2.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine Göre Örgütsel Zekâ Profili Algılarına İlişkin Bulgular	112
5.2.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerine Göre Örgütsel Zekâ Profili Algılarına İlişkin Bulgular.....	118
5.2.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine Göre Stratejik Düşünme Becerilerine İlişkin Bulgular	127
5.2.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerine Göre Stratejik Düşünme Becerisine İlişkin Bulgular	131
5.3. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	135
5.3.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profili Algıları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	136
5.3.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerileri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	144
5.3.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profili Algıları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	148
5.3.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerileri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....	162
5.3.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profili Algılarının Stratejik Düşünme Becerilerine Etkisine İlişkin Bulgular.....	167
BÖLÜM 6: TARTIŞMA	173
6.1. TANIMLAYICI BULGULARA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER.....	173

6.2. TEK DEĞİŞKENLİ ANALİZ SONUÇLARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER	176
6.2.1. Örgütsel Zekâ Profiline Yönelik Tek Değişkenli Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	176
6.2.2. Stratejik Düşünme Becerisine Yönelik Tek Değişkenli Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	183
6.3. ÇOK DEĞİŞKENLİ ANALİZ SONUÇLARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER	189
6.3.1. Örgütsel Zekâ Profiline Yönelik Çok Değişkenli Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	189
6.3.2. Stratejik Düşünme Becerisine Yönelik Çok Değişkenli Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	192
6.3.3. Örgütsel Zekâ Profiline Yönelik Çok Değişkenli Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi	195
SONUÇ VE ÖNERİLER	199
KAYNAKÇA.....	211
EK-1: ANKET FORMU.....	233
EK-2: HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYON İZNİ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
EK-3: DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

KISALTMALAR DİZİNİ

5P	: Plan-Plot-Pattern-Position-Perspective (Plan-Taktik-Model-Konum-Bakış Açısı)
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
AMOS	: Analysis of Moment Structures (Faktör Yapılarının Analizi)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CMIN/DF	: Relative Chi Square Index/Degree of Freedom (Ki-Kare İstatistiğinin Serbestlik Derecesine Oranı)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
IQ	: Intelligence Quotient (Zekâ Katsayısı)
NFI	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
OHSAD	: Özel Hastaneler ve Sağlık Kuruluşları Derneği
OI	: Organizational Intelligence (Örgütsel Zekâ)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
STQ	: Strategic Thinking Questionnaire
VIF	: Variation Inflation Factor (Varyans Şişkinlik Katsayısı)

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Modele İlişkin Uyum İndeksleri.....	93
Tablo 2. Örgütsel Zekâ Profili Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları .	93
Tablo 3. Modele İlişkin Uyum İndeksleri.....	97
Tablo 4. Stratejik Düşünme Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları	98
Tablo 5. Araştırmada Kullanılan İki Farklı Veri Toplama Yöntemi Arasındaki Farkın Önemlilik Testi Sonuçları	101
Tablo 6. Özel Hastanelerde Çalışan Yöneticiler ve Araştırmada Ulaşılan Yöneticilerin Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı.....	101
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	107
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	108
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profili ve Stratejik Düşünme Becerisi Ölçeklerine Verdikleri Cevaplara İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları	111
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine Göre Örgütsel Zekâ Profiline İlişkin Puanları	115
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerine Göre Örgütsel Zekâ Profiline İlişkin Puanları.....	121
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine Göre Stratejik Düşünme Becerilerine İlişkin Puanları	130
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerine Göre Stratejik Düşünme Becerilerine İlişkin Puanları.....	132
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profilinin Stratejik Vizyon Boyutuna Etkisi	136
Tablo 15. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profilinin Paylaşılan Kader Boyutuna Etkisi	137

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Değişime İstekli Olma Boyutuna Etkisi	138
Tablo 17. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline İçtenlik Boyutuna Etkisi	139
Tablo 18. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline İşbirliği ve Uyum Boyutuna Etkisi	140
Tablo 19. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Bilgiyi Etkili Kullanma Boyutuna Etkisi.....	141
Tablo 20. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Performans Baskısı Boyutuna Etkisi	142
Tablo 21. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Genel Örgütsel Zekâ Profiline Etkisi.....	143
Tablo 22. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Sistem Düşüncesi Boyutuna Etkisi	144
Tablo 23. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Yansıtma Boyutuna Etkisi	145
Tablo 24. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Yeniden Çerçeveleme Boyutuna Etkisi	146
Tablo 25. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Genel Stratejik Düşünme Becerisine Etkisi	147
Tablo 26. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Stratejik Vizyon Boyutuna Etkisi.....	149
Tablo 27. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Paylaşılan Kader Boyutuna Etkisi.....	151
Tablo 28. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Değişime İstekli Olma Boyutuna Etkisi.....	153
Tablo 29. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline İçtenlik Boyutuna Etkisi.....	154
Tablo 30. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline İşbirliği ve Uyum Boyutuna Etkisi	156
Tablo 31. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Bilgiyi Etkili Kullanma Boyutuna Etkisi	157

Tablo 32. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Performans Baskısı Boyutuna Etkisi.....	159
Tablo 33. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Genel Örgütsel Zekâ Profiline Etkisi	161
Tablo 34. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerine İlişkin Örgütsel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Sistem Düşüncesi Boyutuna Etkisi	163
Tablo 35. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerine İlişkin Örgütsel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Yansıtma Boyutuna Etkisi ..	164
Tablo 36. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerine İlişkin Örgütsel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Yeniden Çerçeveleme Boyutuna Etkisi.....	165
Tablo 37. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerine İlişkin Örgütsel Özelliklerinin Genel Stratejik Düşünme Becerisine Etkisi.....	166
Tablo 38. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profillerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Sistem Düşüncesi Boyutuna Etkisi.....	168
Tablo 39. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profillerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Yansıtma Boyutuna Etkisi	169
Tablo 40. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profillerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Yeniden Çerçeveleme Boyutuna Etkisi	169
Tablo 41. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profillerinin Genel Stratejik Düşünme Becerisine Etkisi	170
Tablo 42. Araştırmaya Katılan Hastane Yöneticilerin ve Hastanelerinin Özelliklerine İlişkin Kurulan Hipotez Sonuçları.....	171
Tablo 43. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Zekâ Algıları ve Stratejik Düşünme Becerilerine İlişkin Kurulan Hipotez Sonuçları.....	172

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	86
Şekil 2. Örgütsel Zekâ Profili Ölçüm Modeli.....	92
Şekil 3. Stratejik Düşünme Becerisi Ölçüm Modeli.....	96



GİRİŞ

Günümüzde hız kazanan küreselleşme, bilimsel, teknolojik ve hatta toplumsal gelişmeler ve artan çevresel belirsizlikler, örgütlerin beklenmedik durumlarla baş edebilme yeteneklerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu belirsizlik ve kaos ortamında hayatta kalabilmek ve başarılı olmak isteyen örgütler, hızla değişen çevrelerine uyum sağlayabilmek için, sürekli olarak bilgi üretmek ve bu bilgiyi en etkili şekilde kullanmak durumundadır (Neyişçi, 2015, s. 19). Çevresel değişimleri yakından takip etmeyen ve bu değişimlere uyum sağlayamayan örgütlerin hayatta kalması mümkün olmamaktadır. Değişimi yakalamak isteyen örgütlerin ise temel kaynağı çevresel bilgidir. Bu bilgileri toplayıp, işleyebilmek ise zekâ kavramını gündeme getirmektedir. Tıpkı bireyler gibi örgütlerin de çevrelerinden bilgi elde edip işleyebilmesi ve faydalı şekilde kullanabilmesi için kolektif bir zekâyı ihtiyaç duyulduğu düşünülebilir. Günümüzde ihtiyaç duyulan örgüt anlayışı; değişime uyum sağlayabilen, yeniliklere açık, esnek, dinamik, yaratıcı ve hızlı tepkiler verebilen zeki örgütleri işaret etmektedir.

Bir örgütün maddi olmayan varlıklarını yönetme kapasitesi maddi varlıklara yatırım yapmaktan ve bu varlıkların klasik şekilde yönetimini gerçekleştirmekten çok daha önemlidir. Günümüz ekonomilerindeki yeni kurallar örgütlerin çalışma biçimlerinde de bazı değişiklikleri gerekli kılmaktadır. Örgütler karşılaşılabilecekleri zorlukları bilmedikleri ve bu zorlukların üstesinden gelmek için çözüm üretemedikleri sürece dinamik iş ortamında rekabet etmekte ve hatta hayatta kalmakta zorlanacaklardır. Gelecekte, sürekli değişen dış çevre koşullarına uyum sağlama kapasitesi geliştirmiş olan zeki örgütler varlıklarını sürdürebilecektir. Bir örgütün zeki olması için ise çok sayıda zeki çalışanın bulunması önemli ancak yeterli değildir. Örgüt içerisindeki tüm bireylerin zekâsını entegre edebilecek yeni bir yönetim yaklaşımını benimsemek gerekmektedir (Bratianu ve diğerleri, 2006, s. 79-80). Bu bağlamda stratejik düşünme becerisinin örgütler için önemli bir yönetsel güç olduğu düşünülebilir. Örgütler için rekabetin, stratejilerin ve karar vermenin hammaddesi olan ve örgütleri çevrelerine karşı duyarlı olmaya zorlayan en önemli kaynak bilgidir. Ancak önemli olan büyük miktarda veriyi arşivlemek değil, sadece önemli olabilecek verileri depolamak ve etkili şekilde

analiz ederek içinden kaliteli bilgiyi seçebilmektir (Kula, 2019, s. 3). Tam da bu noktada stratejik düşünebilen yöneticiler daha etkili ve başarılı olabileceklerdir.

Son yıllarda iş dünyasında yaşanan karmaşık ve tahmin edilmesi güç değişiklikler nedeniyle örgütler farklı özelliklere sahip yöneticilere ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Bu açıdan bakıldığında örgütün vizyon ve hedeflerine ulaşmasında; teknik ve yönetsel becerilerin yanı sıra örgütsel zekâ ve stratejik düşünme gibi kavramlar da önemli bir rol oynamaktadır (Torkamani ve Maymand, 2016, s. 79).

Günümüzde her örgüt gibi sağlık kurumları da siyasi, kültürel, sosyal, teknolojik ve ekonomik çevrede yaşanan hızlı ve kapsamlı değişikliklerle karşı karşıya kalmaktadır. Faaliyet konusunun insan sağlığı olması, sunulan hizmetlerin ertelenemez olması gibi sağlık hizmetleri sunumuna özgü özellikler de düşünüldüğünde, sağlık kurumu yöneticilerinin bu çevresel değişimlere olabildiğince hızlı tepkiler vererek doğru kararlar alması önem taşımaktadır. Çevrenin doğru şekilde analiz edilebilmesi ise yeterli ve doğru bilgiye ulaşılabilmesi, bu bilginin doğru şekilde analiz edilebilmesiyle yani örgütsel zekâyla mümkün olabilmektedir (Jalili ve diğerleri, 2015, s. 329).

Sağlık kurumları daha az kaynakla daha fazla çıktı elde edebilmek için her geçen gün artan bir baskı altındadır ve bu nedenle de sürekli olarak, kaliteli hizmet sunarken aynı zamanda kaynaklarını olabildiğince etkili kullanabilmenin yollarını aramaktadır (Hanson, 2011, s. 10). Bu amacın gerçekleştirilmesinde; bilgi, etkin klinik ve yönetsel kararlar verme adına bir gereklilik olduğu için oldukça önemli bir araçtır (Foshay ve Kuziemy, 2014, s. 20; Toussaint ve Coiera, 2005, s. 779). Bununla birlikte doğru ve gerekli bilgiye ulaşılmış olması her zaman yeterli olmamakta, bu bilgiyi uygun şekilde kullanıp etkili kararlar alarak geleceği şekillendirebilecek yöneticilere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada stratejik düşünebilen sağlık kurumu yöneticilerine önemli roller düşmektedir. Oldukça dinamik çevrelerde faaliyet gösteren sağlık kurumu yöneticilerinin başarıları ilgili verileri toplama ve karşı karşıya kaldıkları sorunlara uygun çözümler bulabilme yeteneklerine bağlı olmaktadır. Bu durumda teorisyenlerin

ve yöneticilerin dikkatlerini örgütsel zekâ ve stratejik düşünme kavramlarına yöneltmeleri son derece önemli olarak görülmektedir (Jalili ve diğerleri, 2015, s. 329).

Örgütsel zekâ yönetsel kararları etkileyen müşteriler, paydaşlar, rakipler, ekonomik çevre ve üretim, satış, pazarlama finans ya da insan kaynakları gibi tüm operasyonel süreçler hakkında derinlemesine bilgi sahibi olunması anlamını taşımaktadır (Sheikhi ve Parizi, 2016, s. 4194). Örgütsel zekâ karmaşık teknolojileri içeren, öngörülemeyen ve önlenemeyen olaylarla karşılaşmaya eğilimli modern örgütlerde yöneticilerin bu olaylara duyarlılıklarını sürdürülebilir kılan önemli bir yönetsel araç olarak düşünülebilir. Bu yönüyle örgütsel zekâ yöneticilerin sorunları derinlemesine anlamasını, zamanında harekete geçebilmesini ve etkili çözüm yolları bulabilmesini sağlayabilmektedir. Zeki örgütler çevrelerinde karşılaşılacakları sorunları önlemek için tasarlandığından hataları tolere ederek bunları öğrenme deneyimine dönüştürebilir ve yöneticilerin bilinçli kararlar verebilmesine zemin hazırlar (Torkamani ve Maymand, 2016, s. 80). Stratejik düşünme ise yöneticilere stratejik kararlara zemin hazırlayacak bilgileri araştırma, doğru bilgilere erişebilme, yanlış bilgileri düzeltebilme, bu bilgiler ışığında doğru soruları sorabilme, nedenler ve etkiler hakkında rasyonel düşünebilme, bilgileri sentezleyerek karmaşık sorunları etkili şekilde ele alma ve çözme yeteneği kazandırmaktadır (Awaji, 2018, s. 81). Dolayısıyla örgütsel farkındalığın temeli olan örgütsel zekânın gelişmesi stratejik avantajları da beraberinde getirmektedir (Torkamani ve Maymand, 2016, s. 80). Örgütsel zekânın bir örgütün çevresi ile stratejik uyumunun sağlanabilmesi için bilgi üretme kapasitesi olduğu (Sheikhi ve Parizi, 2016, s. 4196) düşünüldüğünde; bu kavramın yöneticilere sağlayacağı bilgi altyapısının, stratejik karar verme sürecinin çıkış noktası olan stratejik düşünme için oldukça önemli bir etkiye sahip olması beklenmektedir.

Ulusal ve uluslararası literatüre ilişkin yapılan taramalar sonucunda, önemle dikkat çekilen ve örgütlerin başarısında etkili olduğu ileri sürülen örgütsel zekâ ve stratejik düşünme kavramları arasındaki etkileşime sağlık sektörü özelinde odaklanan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak sağlık sektörü açısından ele alındığında rekabetin önem taşıdığı değişken çevrelerde faaliyet gösteren sağlık kurumlarının yönetiminde de çevresel bilgilerin doğru şekilde derlenerek iyi analiz edilebilmesi ve bu doğrultuda

doğru stratejiler geliştirilebilmesi; örgütün örgütsel zekâ düzeyinin yüksek olması ve yöneticilerin stratejik düşünme becerilerinin örgütsel zekâ aracılığıyla elde edilen bilgileri amaçları doğrultusunda etkili stratejilere dönüştürecek düzeyde olmasına bağlı olmaktadır.

Bu bilgiler ışığında ortaya konulan bu tez çalışmasının amacı özel hastane yöneticilerinin, örgütlerinin örgütsel zekâ düzeylerine ilişkin algıları ve stratejik düşünme becerileri arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Tezin gerçekleştirilmesi ile örgütsel zekânın stratejik düşünmeyi ne derece etkilediği ortaya konulacak ve bu etkinin güçlendirilerek nasıl bir rekabet avantajına dönüştürülebileceğine ilişkin önerilerde bulunulacaktır. Bununla birlikte örgütsel zekâ ve stratejik düşünme kavramlarını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler de ortaya konularak çeşitli öneriler geliştirilmeye çalışılacaktır. Ulusal ve uluslararası alanda bu etkiyi sağlık sektörü özelinde araştıran bir çalışmaya rastlanmamış olması sebebiyle gerçekleştirilecek olan tez çalışmasının literatürdeki bu boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın ilk üç bölümünde örgütsel zekâ ve stratejik düşünme kavramlarının ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı, önemi, nasıl geliştirilebileceği ve bu iki kavramın birbiri ile ilişkisinin anlaşılmasını sağlayacak literatür bilgisine yer verilmiştir. Araştırmanın gereç ve yönteminin ortaya konulduğu dördüncü bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ve hipotezleri, veri toplama aracı, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin analizi ile sınırlılıklar ele alınmıştır. Beşinci bölümde araştırmanın bulguları, altıncı bölümde bulgulara ilişkin tartışmalar ve son bölümde ise araştırmanın sonuç ve önerileri yer almaktadır.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ZEKÂ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın temel değişkenlerinden birisi olan örgütsel zekâ kavramı ele alınmaktadır. Örgütsel zekâ kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için ilk olarak zekâ kavramı ve bireysel zekâ kavramından örgütsel zekâ kavramına geçiş üzerinde durulacaktır. Sonrasında örgütsel zekâ kavramının tanımı ve boyutları incelenecek, ardından örgütsel zekânın önemi ve geliştirilmesi konularına değinilecektir. Son olarak ise örgütsel zekâ ile ilgili ulusal ve uluslararası alanda gerçekleştirilen çalışmalara yer verilerek örgütsel zekâ kavramının araştırılmasına temel oluşturan önemli bilgiler ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

1.1. ZEKÂ KAVRAMI

20. yüzyılın başından bu yana zekâ, bireylerin sahip olduğu ve geleneksel zekâ testleri ile test edilebilen nispeten belirli niceliksel miktara sahip olmakla birlikte niteliksel açıdan da benzersiz özellik ya da özellikler olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu kavramsallaştırmada yer alan somutlaştırma ve akıl yürütme ile ilgili yapılan eleştirilere rağmen, bu zekâ görüşü günümüze kadar devam etmiştir. Ancak halen psikologlar tarafından zekânın ne olduğu ve türlerinin neler olduğu tartışılmaktadır (Schlinger, 2003, s. 15).

Psikoloji alanında hiçbir kavramın zekâ kavramından daha fazla tartışmaya yol açmadığı düşünülmektedir. Zekânın tanımı her zaman için önemli bir tartışma kaynağı olmuştur. Tüm kültürler insanların akıllı davranış sergileme yani sorunlara yaklaşma ve çözme biçimlerinde görülen bireysel farklılıkları kabul etmektedir. Fakat toplumların bu kadar değer verdiği bu kavramın ne olduğunun açıklanması oldukça zordur. Bu durumda zekâ tanımının da kavramı tanımlayan birey sayısı kadar çeşitli olabileceği muhtemel görülmektedir (Weinberger, 1989, s. 98). Zekâ; eğitimciler için öğrenme yeteneği, biyologlar için çevreye uyum sağlama yeteneği, psikologlar için akıl yürütme yoluyla istenen sonuca ulaşma yeteneği, ebeveynler için sadece kendi çocuklarının sahip olduğu bir yetenek, yöneticiler için ise yönetici olmalarına imkan sağlayan ve

diğerlerinin sahip olmadığı önemli bir nitelik olarak görülebilmektedir (Erçetin ve Demirbulak, 2002, s. 41). Zekâ kavramının birçok yeteneğin toplamından oluşan bir bütün olması, soyut bir nitelik taşıması ve bu alanda çalışan bilim insanlarının yaklaşımlarının farklılık göstermesi de zekânın birçok farklı tanımının yapılmasına neden olmaktadır (Gürel ve Tat, 2010, s. 339). Bununla birlikte psikologlar genel itibarıyla zekâyı yaşamsal faaliyetlerin etkili şekilde yerine getirilmesi yeteneği olarak tanımlamıştır. Sahip oldukları zekâ, bireyleri günlük yaşam aktivitelerine ilişkin deneyimlerinden kazandıkları bilgi ve becerileri öğrenmeye teşvik etmektedir. Zekânın en önemli yönlerinden biri, geçmiş deneyimlerden elde edilen dinamik değişimleri, çevresel değişimleri, bilgi ve becerileri kabul etmesidir (Kiani ve diğerleri, 2015, s. 293).

Zekâ kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında birçok zekâ kuramı olduğu görülmektedir. Bu söz konusu kuramlar birbirinden farklı olmasına rağmen zekânın kavramsallaştırılmasında genellikle bireyin çevreye uyum sağlarken ya da çevresini yeniden düzenlerken kullanacağı öğrenme ve problem çözme yeteneklerine ilişkin kapasiteye ağırlık verildiği görülmektedir (Başaran, 2004, s. 12). Zekâ kavramı ve kapsamının araştırıldıkça sınırları gelişen ve farklılaşan bir kavram olması, tanımların yıllar içerisinde geçerliliğini kaybetmesine ya da yetersiz kalarak yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Çakır, 2008, s. 62). İlk zekâ kuramcıları mantıksal ve rasyonel problem çözme becerilerine odaklanarak tekli yaklaşımı benimserken, güncel yaklaşımlarda ise kuramcılar çoklu zekâ yaklaşımına ağırlık vermeye başlamışlardır. Çoklu zekâ yaklaşımları insan performansındaki çeşitlilik ve karmaşıklığın ancak kişilerarası farklılıkların dikkate alınmasıyla açıklanabileceğini ileri sürmektedir (Başaran, 2004, s. 12).

İlk zihinsel testin geliştiricileri Alfred Binet ve Theodore Simon zekâyı muhakeme etme, anlama, girişimde bulunma ve uyum sağlama ile ilgili “temel beceri” olarak görmüşlerdir. Zekâ testi puanlarının faktör yapısını inceleyen Spearman ise tüm insanların genel zekâ faktörü olan “g” değerine sahip olduğu sonucuna varmış ve bazı zekâ testlerinde iyi ya da kötü puan elde eden kişilerin kelime bilgisi, matematik ve uzamsal yetenek gibi çeşitli zihinsel konularda da buna göre iyi ya da kötü sonuçlar elde

ettiğini ileri sürmüştür. Bu genel zekâ inancı tarih boyunca çeşitli değerlendirmeler için tek bir zekâ indeksi olan IQ (zekâ katsayısı)'nın kullanılmasının öncelikli gerekçesi olmuştur (Weinberger, 1989, s. 98-99). IQ testlerinin zekânın bir türünü ölçtüğüne şüphe yoktur, ancak bu ölçülen zekânın günlük yaşamda kullanılan genel amaçlı zekâ ile aynı şeyi ifade edip etmediği bir soru işaretidir (de Bono, 2007, s. 3). Bu nedenle zekâyâ ilişkin geleneksel yaklaşımlar zekâyı tekil ya da sadece belirli bazı alanlarla ilgili bir yeti olarak nitelendirmesi açısından eleştirilmiştir. Zamanla insanların zekâ testleri ile sınırlandırılmayacak kadar fazla beceriye sahip olduğunun fark edilmesiyle zekânın geleneksel yaklaşımlarla tanımlanmasının bazı sorunlar yarattığı düşünölmeye başlanmıştır. İnsanların sahip olduğu becerilerin belirli soru sayısına sahip testlerle ölçölmesinin yeterli olamayacağını düşünmeye başlayan araştırmacılar geleneksel zekâ yaklaşımlarının yetersiz yönlerini eleştirerek zekâyâ ilişkin yeni bakış açıları ortaya koymaya başlamışlardır (Çakır, 2008, s. 63).

Zaman içerisinde araştırmacılar zekâ kavramı ile ilgili psikometrik testlerden uzaklaşmış ve zekânın belirlenmesinde çevresel durumlara daha fazla ağırlık vermiştir. Bu kapsamda geliştirilen teoriler bireyin yetenekleri ve çevresi hakkında daha bütöncöl bir anlayışa dayanmaktadır. Bireyin mantıksal, duygusal ve davranışsal yönleri bir araya getirilerek ve bu değişkenler ile çevre arasındaki karşılıklı bağımlılık vurgulanarak zekâ kavramının kullanışlı şekilde yorumlanabileceğı ileri sürölmüştür (Mikesell, 2000, s. 30). Bu bağlamda bazı psikologlar zekânın kısmen bağımsız olarak çalışan birçok ayrı zihinsel yetenekten oluştuğunu düşünmektedir. Aynı çevresel şartlar altında bütün bireyler aynı şekilde davranmayacaktır. Bireyler aynı durumlara kendilerine özgü farklı tepkiler verebilmekte ve bu farklılıklar sadece genetik yapılarındaki farklılıklardan kaynaklanmamaktadır. Aksine çevrede gerçekleşebilecek olası deneyimlere bir dizi olası tepki oluşturulmaktadır. Bu nedenle insanların nasıl davrandığı, ölçölöen IQ'larının ne olduğu ya da ne kadar çabuk öğrendikleri, genetik donanımlarının yanı sıra çevrenin doğasına da bağılıdır. Bazı araştırmacıların zekânın ölçölmesi için kullanılan IQ testlerine karşı olmalarının sebebi de IQ'nun doğuştan gelen ve değişmez olarak görölmesinden endişe etmeleridir (Weinberger, 1989, s. 101). Zekâ; durumları anlama konusunda gerekli olabilir, ancak bir şeyleri tasarlamak ve gerçekleştirmek konusunda yeterli olmayabilir. Farklı durumlar için farklı becerilere de ihtiyaç vardır. Zekânın

sadece IQ testleri tarafından test edilmesinin yeterli olduğuna ve yüksek IQ'nun gerekli düşünme becerilerini de beraberinde getireceğine inanmak doğru bir yaklaşım değildir. Bununla birlikte IQ testlerinde düşük performans gösterenlerin iyi düşünürler olamayacağı bir gerçektir (de Bono, 2007, s. 7-8).

Howard Gardner (1983) da zekânın tek bir faktör olduğu görüşünü ve zihinsel becerileri ölçmek için özel olarak kullanılan IQ testlerini reddetmiş ve her biri farklı gelişim yolları izleyen çoklu, bağımsız zekâlar olduğuna ilişkin bir teori ileri sürmüştür. Bu teori, zekâ kavramına farklı bir bakış açısı getirerek zekânın sözel ve matematiksel yeteneklerin ötesinde bir anlam taşıdığını ileri sürmüştür. Buna göre farklı yaşamsal alanlardaki yetenekleri ifade edebilen zekâ kavramı geleneksel zekâ yaklaşımlarıyla geliştirilen testler aracılığıyla ölçülemeyecek kadar çoklu bir yapı sergilemektedir. Bu kapsamda Gardner (1983) zekâyı kültürel toplumsal çevrelerde değer verilen problem çözme ya da ürün yaratma yeteneği, biyolojik bir potansiyel olarak tanımlamaktadır. Gardner'ın teorisi psikometrik testlerden uzaklaşarak bunun yerine dünyanın farklı yerlerindeki insanların yaşam biçimleri için önemli becerileri nasıl geliştirdiği ile ilgili daha doğal bilgi kaynaklarına başvurulması gerektiğini ileri sürmektedir. Gardner'ın teorisine göre birden fazla zekâ bulunmakta ve her zekânın temel bir ya da bir dizi işlevi olması gerekmektedir. Dilbilimsel, mantıksal, müziksel, mekânsal, bedensel kinestetik, sosyal, içsel olmak üzere birden fazla zekâ tanımlanabilir. Ancak psikometrik testler sadece dilbilimsel, mantıksal ve bazı mekânsal yetenekleri ölçmektedir. Örneğin Gardner'ın önerdiği zekâ türlerinden biri olan manuel zekâ, gelişimin erken dönemlerinde ortaya çıkarken, genellikle şairlerde görülen dilbilimsel zekâ ise öğrenme ve deneyim gerektirmektedir. Gardner zekânın anlaşılmasının bireyin IQ testiyle değil, çevresi ile günlük etkileşiminin incelenmesiyle mümkün olacağını ve her zekâ türünün de kendi algı, öğrenme ve hafıza biçimi tarafından yönlendirileceğini ileri sürmektedir. Çoklu zekâ kuramına göre her birey dokuz temel zekâ türünden oluşan bir zekâ bileşimine sahip olmakta ve bireyler arasında görülen yetenek ya da başarı farklılıkları ise bu zekâ türlerinin bireylerarası dağılımı, baskınlığı ya da geliştirilebilirliği ile açıklanabilmektedir.

Gardner bireylerin baskın zekâları ile düşünme ya da öğrenme süreçleri arasında ilişki olduğunu ve birey için baskın zekâsı doğrultusunda etkili öğrenme stratejileri geliştirilebileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle IQ testleri zihinsel ya da yeteneksel gelişim için herhangi bir çözüm önerisi sunmaksızın bireyleri testten almış oldukları puana göre kategorize ederken; Gardner'ın ortaya koymuş olduğu Çoklu Zekâ Kuramı bu yaklaşımla geliştirilen testler aracılığıyla bireylere sahip oldukları zekâ türlerinden hangilerinde güçlü ve hangilerinde zayıf olduklarını fark etme imkanı sağlayarak kişisel gelişim için özel çözümler geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Çoklu Zekâ Kuramı bu yönüyle zekânın sabit olduğunu ve yaşam boyunca değişmeyeceğini iddia eden klasik IQ yaklaşımından farklılaşmaktadır (Gürel ve Tat, 2010, s. 336).

Sternberg (1985) ise zekânın yaratıcı, analitik ve pratik olmak üzere üç temel boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte ana akım testlerle sadece analitik zekânın ölçüldüğüne dikkat çekerek analitik ve pratik zekâyı dengede tutan test araçları geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu savunmaktadır. Goleman (1995) da zekâ ile ilgili teorilere bir başka bakış açısı daha getirerek duygusal, bilişsel ve davranışsal yetenekleri içeren daha bütüncül bir zekâ tanımı geliştirilmesini gerekli görmektedir. Bu doğrultuda Goleman'ın duygusal zekâ olarak bilinen bu teorisi zekânın, duyguları güçlü bir şekilde içinde barındıran karmaşık bir olgu olduğunu vurgulamaktadır (Mikesell, 2000, s. 31-32). Böylece zekânın doğasında olması gerektiği düşünülen duygusal boyut da dikkate alınmaya başlanmış ve bireyin çevreye uyum sağlamaya çalışırken ihtiyaç duyduğu kendini yansıtmaya kapasitesi ile duygu ve düşüncelerinin farkında olması da önem kazanmıştır. Bireyin çevreye uyum sağlayabilmesi ve bu çevrede başarılı olabilmesi için kendi zekâ özelliklerini tanıyabilmesi önem taşımaktadır (Başaran, 2004, s. 13-14).

Zekânın tanım ve teorileri tarih boyunca değişmesine rağmen; bu konudaki temel soru hep aynı kalmıştır: Zekâdaki bireysel farklılıkların gelişimi için genler ve çevresel faktörler ne ölçüde önemli değişkenlerdir? (Weinberger, 1989, s. 101). Tarih boyunca farklı yaklaşımlarla değerlendirilen zekâ genel olarak insan zihninin öğrenme, öğrenilenlerden yararlanabilme, uyum sağlayabilme ve çözüm yolları bulabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Geleneksel zekâ anlayışının insanın sahip olduğu bilişsel potansiyeli yadsıyan bir niteliğe sahip olup insan beyninin sınırlarını daraltan bir

yaklaşımı benimsediğini söylemek mümkündür. Modern zekâ anlayışı ise zekânın birçok özelliğini kapsayan geniş bir kavram olduğu düşüncesini savunmaktadır (Gürel ve Tat, 2010, s. 336).

1.1.1. Bireysel Zekâ Kavramından Örgütsel Zekâya Geçiş

Disiplinler arası bir yapısı olan zekâ kavramı eğitim, psikoloji, davranış, tıp ve yönetim bilimleri gibi alanlarda giderek artan bir ilgi görmektedir. Bu ilginin bir sonucu olarak da zekâ ve zekâ türlerine ilişkin çalışmalar da her geçen gün artmaktadır (Çapraz ve diğerleri, 2009, s. 187). Zekânın tanımları insan zekâsına odaklanmakla birlikte aslında zekâ kavramı iş, makine, askeri zekâ gibi farklı alanlarda farklı anlamlar alabilir. Modern endüstrilerin çoğu bilgi yoğun yapılar olduğundan bu alanlarda zekânın tanımının bilgi toplamayı içerdiği düşünülebilir. Bunun yanı sıra toplanan bilgileri analiz etmekle birlikte, zekâ; gelecekteki gelişmeler için planlama ve karar vermeyi de kolaylaştırmaktadır (Jung, 2009, s. 21).

İnsan, evrende en yüce varlık olarak düşünce ve zihin gücüyle her zaman yaratıcı olmuştur. Bu gücü sayesinde bilgiye erişip kullanarak toplum için faydalı etkilerin kaynağını oluşturabilmektedir. Bununla birlikte insan yaşamına dahil olan birçok örgüt bulunmakta ve bu örgütler insanların düşünce ve bilgi birikimleriyle harmanlanarak belirli bir zekâ seviyesine sahip olmaktadır. Oldukça karmaşık ve değişken olan bireysel yaşamda nasıl ki yüksek zekâ seviyesine sahip ve verimli insanlar varsa; bu durum yasal, politik, ekonomik, kültürel, sosyal ve teknolojik çevrede meydana gelen hızlı değişimlerle karşı karşıya kalınan örgütsel yaşamda da oldukça benzerdir (Gholami ve Sfaee, 2012, s. 155-156).

Örgütleri yapay bilişsel sistemlere uydurmaktan ziyade; örgütlerin canlı sistemlerden öğreneceği ve yapay sistemlerin bilişsel işleyişlerine katkı sağlayabilecek bir bilgi transferi süreci işletilmesi gerekmektedir. Bunun için de örgütsel biliş alanına adım atılması ve örgütsel davranışın altındaki bilişsel süreçlerin anlaşılıp kavramsallaştırılarak uygun biçimde tasarlanması gerekmektedir. Burada bahsedilen

biliş; örgütteki bireylerin her birinin tek tek gösterdikleri bilişsel ve duygusal süreçler değil, her bir bireyin organik bir sistemi oluşturan birer hücre gibi görüldüğü ve bu hücrelerin birleşmesiyle oluşan bütün sistemin ortaya çıkardığı örgüt düzeyindeki biliştir (Güler, 2019, s. 83). Bu durumu bir örnekle açıklamak gerekirse; Dünya şampiyonası basketbol takımı ile uzun boylu beş insan arasındaki farkın ne olduğu düşünülecek olursa buna birçok neden gösterilebilir. Her takım üyesinin önemli yetenek, teknik bilgi ve motivasyona sahip olması gerekir ancak bunlar yeterli değildir. Aynı zamanda takım üyelerinin ortak bir amaçları da olmalı ve her biri kendi kapasitelerini takım arkadaşlarının kapasiteleriyle nasıl bir araya getireceğini ve koordine edeceğini bilmelidir. Aynı ilke caz topluluğu, özel kuvvetler birimi, cerrahi ekip, mutlu bir aile, küçük bir işletme ya da büyük bir işletme gibi herhangi bir girişim için de düşünülebilir. Bu girişimlerin başarısı bireysel zekâların tek bir ortak zekâda başarılı bir şekilde birleşebilmesine dayanmaktadır (Albrecht, 2003, s. 42).

Birden fazla bireyin gruplar ve örgütlerde bir araya geldiği zaman işleyen bilişsel mekanizma hakkında yararlanılabilecek en kapsamlı ve günümüzde hala geçerliliğini sürdüren temel kuramlardan biri Genel Sistem Kuramı'dır. Bu kurama göre örgütler canlı sistemler gibi açık sistemlerdir ve kendini oluşturan parçalarla bir bütün oluşturmaktadır. Aynı zamanda bu alt parçaların da birbirleriyle ve sistem içerisindeki üst sistemle etkileşimleri söz konusu olup genel sistemin dinamik dengesi bu etkileşime göre korunmakta ve böylece sistem çevresine uyum sağlayarak hayatta kalabilmektedir. Ancak bu kuramda örgütler canlı sistemlere benzetilerek açıklanmaya çalışılsa da canlıların temel süreçlerinden biri olan bilişsel ve duygusal süreçlerinin işleyişine çok fazla değinilmemektedir. Sistemin mekanik dinamiklerine ve çevresiyle olan ilişkilerine odaklanılarak bilişsel süreçler neredeyse kendiliğinden olması gereken bir mekanizma gibi varsayılmıştır. Aslında yaklaşık bir asırlık bilgilere göre tasarlanan ve yönetilen örgütlerin binlerce yıllık evrim ve gelişme süreci sonunda hayatta kalabilmiş olan canlı sistemlerden öğreneceği çok şey bulunmaktadır (Güler, 2019, s. 3-4). Örgütsel biliş alanının temel yapısının oluşturulması için Sistem Kuramı oldukça faydalı bir çerçeve sunmaktadır, ancak ayrıntılı sorunların tümünün çözülebilmesi için bu kuramın geliştirilmesi ya da başka yeni yaklaşımlarla desteklenmesine de ihtiyaç bulunmaktadır (Güler, 2019, s. 10).

İnsanlarda ve diğer canlılarda bulunan bazı özelliklerin, örgüt ve yönetim bilimlerinde, mekanik örgütlere karşı Sistem Teorisi'nin geliştirilmesi gibi, yeni teoriler geliştirilerek örgütlerde de görülmesi ve üzerinde çalışılması mümkündür. Çünkü bilimsel ve teknolojik başarılarda her zaman doğal olaylardan esinlenilebilmekte ve onlar taklit edilerek başarıya ulaşılabilir. İnsanların öğrenme, hafıza, bilgi, düşünce, zekâ gibi yetenekleri bulunmakta ve örgütler de insan topluluklarından oluşmaktadır. Bu nedenle örgütlerin de benzer yeteneklere sahip olacağı düşünülebilir (Kiani ve diğerleri, 2015, s. 293). Doğadaki hiçbir nesne çevresindeki hiçbir şeyi etkilemeden ya da herhangi bir şeyden etkilenmeden uzay boşluğunda durur gibi durmamaktadır. Her bir parçayı tek tek incelemek ve bu şekilde anlamaya çalışmak, onu iç ve dış çevresiyle etkileşimlerini göz ardı ederek incelemek ve dolayısıyla da eksik hatta yanlış anlamak demektir (Güler, 2019, s. 9). Örgütler hakkındaki zihinsel bakış açıları gelişmesine rağmen, araştırmacılar örgütlerde zekânın doğası ve işlevi ya da inovasyonu etkilemedeki rolüne yeteri kadar değinmemektedir (Glynn, 1996, s. 1082). Ancak bireysel zihinsel süreç ile kolektif zihinsel süreç arasında şaşırtıcı derecede bir paralellik olduğu inkar edilememektedir (Albrecht, 2003, s. 10).

Bireysel ve örgütsel zekâ işlevsel olarak benzer şekilde kavramsallaştırılabilir. Her ikisi de çevresel beklentilere uyum sağlamayı amaçlayan bir bilgi işleme sürecidir. Bununla birlikte örgütsel zekâ sosyal bir sonuç olmanın yanı sıra aslında bireysel zekânın toplama, aktarma, dağıtma mekanizmaları ile de ilgilidir (Glynn, 1996, s. 1081). Zekâ bireyin bilgiyi hızlı bir şekilde işleme, etkili kararlar alma ve bunları uygulama becerisini tanımlarken; örgütsel zekâ ise bir örgütün bilgi dağıtımı, karar verme ve operasyondaki etkinliğinin nicel bir ölçüsüdür (Karami ve Torabi, 2015, s. 58). Zekâ kavramına ilişkin birçok farklı görüş bulunmakla birlikte bu kavramlar üzerinde yürütülen tartışmalar, özellikle de Howard Gardner (1983) tarafından kullanılan zekâ kavramı örgütsel zekâ kavramının gelişmesinde iyi bir çıkış noktası olarak görülebilir. Howard Gardner'ın zekâ görüşüne göre, 'örgütsel zekâ' kavramı bir örgütün iş çevresi için değerli olan ürünlerin yaratılması ve problemlerin çözülmesi için gerekli yetenek ve faaliyetlerin anlaşılması ve değerlendirilmesiyle başlamaktadır (Mikesell, 2000, s. 32).

Araştırmacı psikolog Howard Gardner insanların birden fazla zekâyâ sahip olduklarını iddia etmiş ve sözel-dilbilimsel, mantıksal-matematiksel, mekânsal, müzik, kinestetik ya da duyu-motor, kişilerarası ve duygusal olmak üzere yedi farklı zekâ türü tanımlamıştır. Benzer şekilde örgütlerin de bir takım zekâlara ya da yeterlilik boyutlarına sahip oldukları öne sürülebilir. Albrecht (2003) çeşitli örgüt türleri üzerinde yaptığı araştırmalarla Gardner'ın ortaya koyduğu yedi zekâ türüne uygun tamamlayıcılar gözlemlediğini belirtmiş; ancak örgütsel zekânın öznel bir kavram olduğunu da ifade etmiştir. Örgütsel zekâ unsurlarını belirtme ve değerlendirme yolları bulunabilse bile sayısal ve normatif hale getirilmesinden kaçınılması gerekmektedir. Örgütsel zekâ kavramını kullanabilmek için tekil ve sayısal bir IQ skoru hesaplanmasına ya da örgütleri yüzdelik kategorilerde derecelendirmeye gerek yoktur. Burada asıl amaç örgütsel zekâ kavramını örgütsel etkinliği ve özellikle de örgütün potansiyelinin tamamını kullanabilecek şekilde gelişmesine nasıl yardımcı olabileceğini değerlendirmek için bir çerçeve olarak kullanabilmektir. Önemli bir karar vermek için on kişinin bir araya gelmesi, her zaman bir kişinin verebileceğinden on kat daha iyi bir karara ulaşılacağı anlamına gelmemektedir. Hatta bazen on kişi tarafından verilecek karar tek bir kişinin vereceği karardan daha yanlış bile olabilmektedir. Bunun nedeni karar verme sürecinin sadece bilişsel bir süreç olmaması; kişilikleri, duyguları, ön yargıları, fikirleri, kişisel çıkarları, rekabetçiliği, tabuları, hatalı bilgileri, tutuculuğu ve hatta sadece inatçılığı bile içerebilmesidir. Dolayısıyla önemli kararların verilmesi sadece bilişsel değil aynı zamanda da sosyal bir süreçtir (Albrecht, 2003, s. 29,43).

Örgütsel zekâyâ ilişkin görüşler incelendiğinde; örgütsel zekâ kavramının çözümlenmesinde bireylerin ve örgütlerin benzeştirildiği görülmektedir. Bu benzeştirme yeni yönetim yaklaşımlarının örgütleri, mevcut durumlara göre kendi kendini uyarlayan karmaşık sistemler yani yaşayan organizasyonlar olarak değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle örgütsel zekânın tanımlanmasında bireysel zekâyâ ilişkin zekâ kuramlarının çözümlerinden yararlanılabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda örgütsel zekânın kavramsallaştırılmasında zekâ kavramı ile benzer şekilde çevre, örgütsel yapı ve işleyiş, öğrenme, bilgi yönetimi, teknoloji yönetimi, mekan

yönetimi, etik ve duygu yönetimi de üzerinde durulması gereken konular olarak görülmektedir (Erçetin, 2001, s. 57-58).

1.2. ÖRGÜTSEL ZEKÂ KAVRAMININ TANIMI

Zekâ temel olarak işaret ve sembollerini alma, anlama ve kullanma yeteneğini ifade eden soyut bir yetenektir. Örgütsel zekâ ise en basit haliyle, bireylerin örgütsel kararlar almalarını sağlayan zekâ türü olarak ifade edilebilir (Kahkha ve diğerleri, 2015, s. 396). Birey zekâsı ile örgüt zekâsı benzer kavramlar olarak düşünülebilmekte, ancak zekâ açısından insan vücudu ile örgüt yapısı arasındaki benzerlik bir yere kadar açıklanabilmektedir. Örgüt içerisinde yöneticiye bağlı birçok çalışan yer almakta iken; sadece yöneticinin örgütün beyni olduğunun düşünülmesi de doğru bir yaklaşım olmamaktadır. Sadece üst yöneticinin zekâsının örgütsel zekâ olarak düşünülmesi bilgi çağında kesinlikle işe yaramayacaktır. Bu nedenle ancak örgüt içerisindeki tüm bireylerin zekâsının entegrasyonu sonucu olarak tanımlanan bir örgütsel zekâdan bahsedilebilir. Örgütsel zekâ örgütteki bireylerin zekâsının basit bir toplamı değil, bir entegrasyon süreci olarak görüldüğünde doğru ifade edilmiş olacaktır. Bu şekilde örgütsel zekâ bir sinerji yaratarak örgütün entelektüel gücünü artırmaktadır (Bratianu ve diğerleri, 2006, s. 71-72).

Örgütsel zekâyâ ilişkin literatür incelendiğinde grup zekâsı, kolektif zekâ, rekabet zekâsı gibi kavramların da zaman zaman örgütsel zekâ kavramı yerine kullanıldığını görmek mümkündür. Ancak bu kavramlara yüklenen anlamlara daha derinlemesine bakıldığında grup zekâsının örgütsel zekâyı kapsamakta yetersiz kaldığı, kolektif zekânın çoğunlukla örgütsel zekâdan daha kapsayıcı olduğu ve rekabet zekâsının ise sadece başka örgütlerle rekabeti içeren bir bakış açısına sahip olduğu anlaşılmaktadır (Erçetin, 2004, s. 41). Literatürde örgütsel öğrenme ya da entelektüel sermaye oluşturma ile ilgili bilimsel teorilere ve çalışmalara çokça rastlanmasına rağmen, örgütsel zekâ ile ilgili çalışmalar ve teoriler daha kısıtlıdır (Mikesell, 2000, s. 14; Kahkha ve diğerleri, 2015, s. 396).

Örgütsel zekâ kavramı ilk defa 1992 yılında Tokyo’da düzenlenen Uluslararası Ekonomi Konferansı’nda Matsuda (1992) tarafından ileri sürülmüş olmakla birlikte örgüt ve yönetim literatüründe halen yeni bir kavram olarak değerlendirilebilmektedir (Jalili ve diğerleri, 2015, s. 330; Razavinia ve Feizi, 2015, s. 256). Örgütsel zekâ, örgütü etkileyen tüm faktörler hakkında kapsamlı bir bilgiye sahip olmaktır. Örgütün yönetsel kararlarının kalitesini etkileyen; müşteriler, toplum, rakipler, ekonomik çevre, işlemler ve süreçler (finans, satış, üretim, insan kaynakları vb.) gibi tüm faktörler hakkında derinlemesine bilgiye sahip olunması örgütsel zekâ olarak adlandırılmaktadır. Bu yönüyle örgütsel zekâ, yöneticilerin örgütü etkileyen tüm faktörler hakkında karar verilebilmesine olanak sağlamaktadır (Sheikhi ve Parizi, 2016, s. 4194). Örgütsel zekâ bir örgütün zihinsel gücünü harekete geçirme ve bu gücü örgütsel hedeflere ulaşmaya yoğunlaştırma yeteneğini ve kapasitesini içermektedir (Chaman ve diğerleri, 2016, s. 25).

Abrecht (2003, s. 15) örgütsel zekâ tanımlanmaya çalışılırken bu tanımın belirli koşulları karşılamasının önem taşıdığını vurgulamıştır. Buna göre örgütsel zekâ tanımında olması gereken unsurlar şöyle sıralanabilir:

- *Kapsamlılık:* Liderlere örgütsel başarının tüm yönlerini konuşma, değerlendirme ve kurallarını belirleme konusunda ortak bir referans sistemi sağlayacak kadar geniş bir kavramsal çerçeve sunmalıdır.
- *Gerçekçilik:* Örgütler günlük iş ve yaşam gerçekleriyle karşı karşıya olduklarından ütöpik kolektif davranış kurallarının uzun vadede başarı şansı çok azdır. Bu nedenle gerçek iş ve yaşam koşullarına uygun kolektif davranış kuralları benimsenmelidir.
- *Kuralcılık:* Tanımlanan işlerin gerçekleştirilebilmesi için gereken eylemlerin, stratejilerin ve uygulamaların yol ve yöntemlerini işaret etmelidir.
- *Sempatiklik:* Her örgütte geçerli olan davranış kalıplarını, değer sistemlerini, inançları, gelenekleri, tabuları ve kolektif sorunları her bir örgüte özgü olacak şekilde dikkate almalıdır.

- *Gelişime Yönelik Olma:* Gelişimi sağlamak üzere, liderlerin doğru uygulamaları hayata geçirmeleri için akıllı ve özenli bir çaba göstermesini teşvik etmelidir.

Bu bilgiler ışığında örgütsel zekânın tanımı yapılacak olursa; örgütsel zekâ bir örgütün tüm beyin gücünü harekete geçirme ve bu beyin gücünü amaca ulaşılmaya odaklama kapasitesi olarak ifade edilebilmektedir (Albrecht, 2003, s. 15). Albrecht (2003) örgütsel zekâyı koordine etme ve bütünleştirme yeteneğini ifade eden zihinsel bir güç olarak tanımlamakta ve örgütün hedeflerine ulaşmak için bu güce odaklanması gerektiğini ifade etmektedir.

Örgütsel zekâ örgüt içerisinde bilgiyi hızlı bir şekilde işleme ve tutarlı kararlara dönüştürme yeteneği olarak da ifade edilmektedir. Yapılan örgütsel zekâ tanımlamalarının genellikle sonuç odaklı olduğu dikkat çekmektedir. Ancak sürecin nasıl işlediği ile ilgili önemli boşluklar ve araştırılması gereken önemli konular bulunmaktadır. Günümüze kadar ortaya konulan liderlik, personel güçlendirme, toplam kalite yönetimi gibi birçok yönetim kavramının başarılı şekilde uygulanması zeki örgütlerin bir işareti olarak görülmüştür. Örgütsel zekâ kavramının farklı kavramlarla ilişkilendirilerek ortaya koyulmaya çalışılmasının temelinde kavramın ne olduğuyla ilgili anlayış yer almaktadır. Mevcut yaklaşımlar, canlı sistemlerle kıyaslandığında örgütsel zekânın hangi yeterlilikleri barındırdığı, hangi süreçlerle ortaya çıktığı, nasıl ölçülebileceği, örgüt performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu gibi soruların cevaplanmasında yetersiz kalmaktadır. Bu soruların cevaplarını yeni ve kapsayıcı kuramlarla açıklamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada örgütlerin bilişsel yetenekleri üzerinde durulması gerekmektedir. Aslında bütün örgütlerin bilişsel bir yeteneği bulunmaktadır. Örgütler bu bilişsel yeteneği sayesinde çevresinden veri alır, algılar, anlamlandırır ve bunu örgütsel tepkilere ya da davranışlara dönüştürerek çevreye uyum sağlamaya çalışır. Örgütün bilişsel yetenek düzeyi ne kadar yüksekse; alınan verinin niteliği, iletimi, depolanması, bilişsel süreçlerden geçirilmesi, önceki bilgilerle karşılaştırılması ve ilgili bir karara varılması yeteneği de o kadar yüksek olacaktır. Yani örgütün bilişsel yetenek düzeyinin yüksek olması örgütsel problem çözme ve uyum sağlama yeteneğinin de yüksek olmasını sağlayacaktır (Güler, 2019, s. 95-98).

Örgütlerin hem sıradan düzenli faaliyetlere hem de bulundukları dinamik çevreden kaynaklanan beklenmeyen koşullara ilişkin tüm yeteneklerine ve bu yetenekleri kullanabilme potansiyeline örgütsel zekâ adı verilmekte olup; bu potansiyeli kullanabilen örgütler de zeki örgütler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel zekâ örgütün güçlüklerle başa çıkabilmek için mevcut bilgileri değerlendirebilmesi ve kullanabilmesine ilişkin bilişsel bir kapasitedir. Bu kapasite örgüt içerisindeki insanların ve enformasyon sistemlerinin sinerjik bütünlüğüyle ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte örgütsel zekâ örgütte yer alan bireylerin performansını geliştirme, bilgileri ortak şekilde değerlendirme, zekice davranışların anlamlarını tartışma ve paylaşma yeteneği olarak da değerlendirilebilir. Örgütsel zekâ, bireyler tarafından gösterilebilecek zekice davranışların bir bütün olarak örgütler tarafından gösterilebilmesini sağlayan yeteneklerin tümüdür (Erçetin, 2001, s. 33-50). Bunu başarabilen örgütler zeki örgütler olarak adlandırılmaktadır.

Zeki örgütlerin bazı önemli özellikleri ise şu şekilde ifade edilmektedir (Bratianu ve diğerleri, 2006, s. 77-78):

- *Çalışanların sahip olduğu bilgilerin mümkün olduğunca çok kavranabilmesi:* Bu özellik örgüt içerisindeki zeki bireylerin önemli bir şekilde etkileşime girmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde birçok bilgiye sahiptir. Örgütler kararlarını belirsizlik ve risk altında vermek durumunda olduğundan, zeki örgütler çalışanların sahip olduğu bilgilerin örgüt düzeyinde bir araya gelmesine yardımcı olan tüm duygusal araçları devreye sokmalıdır.
- *Örgütün hızla değişen ve öngörülemeyen ortamlara uyum sağlama kapasitesi:* Örgüt karşılaştığı yeni ve öngörülemeyen durumlar karşısında çözüm yolları geliştirebilmelidir. Zeki bir örgüt bunu daha kolay yapabilmekte ve bu deneyimlerden öğrenerek gelecekte kendisine fayda sağlayacak çözüm yollarını keşfedebilmektedir.
- *Örgütün organik olması:* Zeki örgütler çalışanları itaat etmeye değil işbirliği yapmaya ve yaratıcılığa teşvik edecek şekilde organik bir yapılanmaya sahip olmalıdır. Bu şekilde örgüt öğrenme odaklı olabilecektir.

- *Entelektüel sermayenin gelişmiş olması:* Entelektüel sermayenin gelişmiş olması örgütlerin bilgi ve birikimlerini bir araya getirmede başarılı oldukları anlamını taşımaktadır. Bu nedenle entelektüel sermayenin geliştirilmesi örgüt zekâsına da katkı sağlamaktadır. En değerli varlığı entelektüel sermayesi olan zeki örgütler sürekli olarak bu sermayelerini beslemelidir.

1.3. ÖRGÜTSEL ZEKÂNIN BOYUTLARI

Albrecht (2002) örgütsel zekâyı bir örgütün mevcut olan tüm beyin gücünü harekete geçirme kapasitesi ve amaçlarına ulaşabilme konusunda bu beyin gücüne odaklanması olarak ifade etmekte ve örgütlerin bir takım zekâ boyutlarına sahip olduğunu ileri sürmektedir. Albrecht (2002) bu boyutları stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişime istekli olma, içtenlik, iş birliği ve uyum, bilgiyi etkili kullanma ve performans baskısı olmak üzere yedi başlık altında toplamaktadır.

1.3.1. Stratejik Vizyon

Stratejik vizyon bir örgütün amacını belirleme, açıklama ve teşvik etme becerisi olarak ifade edilmektedir (Chaman ve diğerleri, 2016, s. 25). Her örgütün yerine getirmek istediği amaçlarına ilişkin düzenleyici bir ilkeye ihtiyacı vardır. Bu kapsamda liderler; “biz kimiz?”, “niçin varız?” gibi soruları sormalı ve bunlara cevap aramalıdır. Stratejik vizyon örgütün amacını oluşturma, geliştirme ve ifade etme kapasitesini içermektedir. Amaç ya da yön duygusu olmayan bir örgütün örgütsel zekânın diğer altı boyutunu harekete geçirmesi oldukça zordur. Örgütsel zekânın stratejik vizyon boyutunun değerlendirilmesi için aşağıdaki sorular sorulabilir (Albrecht, 2003, s. 44-45, 66, 103):

- Örgüt içerisinde iş çevresi ve bu çevrede meydana gelen sorunlar hakkında süreklilik gösteren bir “stratejik iletişim” var mı?

- Örgüt içerisinde resmi kurallar çerçevesinde bir “çevresel tarama”, yani önemli trendler, tehditler ve fırsatları tanımlamak için iş ortamının sistemli bir şekilde incelemesi yapılıyor mu?
- Tüm üst düzey yöneticilerin ve diğer önemli yöneticilerin örgütün ortamını, yönelimini ve kilit stratejik önceliklerini yeniden gözden geçirdiği yıllık bir stratejik inceleme yapılıyor mu?
- Üst düzey yöneticiler, stratejik anlayışın merkezi olan, güvenilir bir "değer yaklaşımı", veya diğer bir deyişle, örgütün pazara vereceği sözü oluşturmuşlar mı?
- Örgütü yönlendirmek amacıyla vizyon, misyon veya önemli ilkeler gibi örgütün yönelimine dair anlamlı ve ikna edici bir açıklama var mı?
- Üst düzey yöneticiler, kritik kararların alınmasında ve temel önceliklerin belirlenmesinde rehberlik edecek misyon ve vizyon ifadelerini düzenli olarak kullanıyor mu?
- Örgüt gelecekteki liderlerini ve stratejik düşünürlerini belirlemek, yetiştirmek ve teşvik etmek için etkili bir süreçle sahip mi?

1.3.2. Paylaşılan Kader

Örgütte yer alan bireylerin tamamı ya da çoğu misyonun ne olduğunu bildiğinde ortak bir amaç edinebilir ve başarıya götürecek bireysel hedefleri anlayabildiklerinde vizyona ulaşmak için sinerjik hareket edebilirler. “Hepimiz aynı gemideyiz” duygusu güçlü bir topluluk ve birliktelik hissi yaratmaktadır. Örgüt içerisinde ortak bir başarı kavramı olmadığında, çalışanlar örgüte bireysel katkılarını sunma konusunda bir çaba harcamayacaklardır (Albrecht, 2003, s. 45). Paylaşılan kader, örgütteki bireylerin örgütün hedeflerinin ve misyonunun ne olduğunu bilmelerini, ortak hedefleri olduğunu hissetmelerini ve örgütün başarısını doğal olarak algılamalarını sağlamaktadır (Chaman ve diğerleri, 2016, s. 25). Paylaşılan kader, yöneticilerin örgütlerine karşı hissettikleri

aidiyet duygusunu besleyeceğinden örgütlerinin geleceğini kendi gelecekleri gibi görme yeteneğini de artırabilmektedir. Bu durum yöneticiler ve örgütteki diğer çalışanlar arasındaki ilişkilerin oluşturulmasına ve güçlendirilmesine de katkı sağlayacaktır (Toolarood ve Daryani, 2015, s. 386-387). Örgütsel zekânın paylaşılan kader boyutunun değerlendirilmesi için aşağıdaki sorular sorulabilir (Albrecht, 2003, s. 123-124):

- Yönetim; planları, öncelikleri ve faaliyet sonuçlarını çalışanlarla paylaşıyor mu?
- Tüm kademelerdeki çalışanlar örgütün temel amacını ve genel stratejik anlayışını kavlıyor mu?
- Farklı bölümlerdeki çalışanlar birbirlerine yardımcı olarak özgürce bilgi ve fikir paylaşımında bulunuyor mu ve genel olarak işlerin yapılmasında birbirlerini destekliyor mu?
- Çalışanlar aidiyet duygusu taşıyor mu? Diğer bir ifadeyle örgütün sadece bir çalışanı değil, onun bir parçası olduklarını hissedebiliyorlar mı?
- Çalışanlar yabancılaşma veya karşıtlıktan ziyade, yönetimle bir ortaklık içerisinde olduklarını ifade ediyor mu?
- Çalışanlar örgütün başarılı olma ihtimaline inanıyor mu?
- Çalışanların çoğu örgütle olan ilişkilerinin uzun süreli olacağını düşünüyor mu?

1.3.3. Değişime İstekli Olma

Örgütlerde genellikle kültürler, çalışma ve çevreye tepki verme biçimleri o kadar yerleşmiştir ki, değişim çalışanlar arasında bir tedirginlik yaratarak soruna dönüşebilir. Ancak değişim; meydan okuma, yeni deneyimler için fırsat ve yeni durumlarla başa çıkabilme şansını ifade etmektedir. Örgütler faaliyet gösterdikleri karmaşık çevreye uyum sağlamak için bir çok değişimle karşı karşıya kalarak bu değişimlerle baş etmek

durumunda olmaktadır. Bu nedenle çalışanların değişime yönelik olarak duyduğu istek, stratejik vizyona ulaşabilmek için istenen değişikliklere uyum sağlayacak derecede güçlü olmalıdır. Örgütsel zekânın değişime istekli olma boyutunun değerlendirilmesi için aşağıdaki sorular sorulabilir (Albrecht, 2003, s. 45, 139):

- Ürünler, hizmetler ve hizmet sunum şekilleri sürekli olarak gelişim içerisinde mi ve iş ortamının değişen taleplerine ayak uydurabiliyor mu?
- Yeni fikirlerin denenmesi, yeni ürün/hizmet geliştirme ekipleri, personel öneri programları gibi inovasyonu teşvik eden doğal mekanizmalar var mı?
- Çalışanlar işlerini yapmak için daha iyi yöntemler bulmaya teşvik ediliyor mu?
- Farklı kademelerdeki kişilerin kabul görmüş iş yapma yollarını sorgulamalarına izin veriliyor mu?
- Bürokratik “gereksizlikler” (örneğin kural olsun diye konulan kurallar, eski politikalar ve prosedürler) en aza indirilmeye çalışılıyor mu?
- Örgütün liderleri hatalarını kabul etme ve işe yaramayan yanlış girişimlerden vazgeçme konusunda istekli mi?
- Yönetim, değişime açık olunan ve değişimin kabul gördüğü bir ortamı ve örgüt hakkında yeni ve orijinal şekillerde düşünmeyi teşvik ediyor mu?

1.3.4. İçtenlik

Paylaşılan kader boyutundan farklı olarak içtenlik boyutu standartlardan daha fazlasını gerçekleştirme konusundaki istekliliği ifade etmektedir. İçtenlik boyutu bulunmayan örgütlerde çalışanlar temelde sadece standart olarak tanımlanmış işlerini yaparlar. İçtenliğin söz konusu olduğu örgütlerde çalışanlar başarılarını örgütün başarılarıyla özdeşleştirir ve bu başarıya ulaşmak için de olması gerekenden fazla istek duyarlar (Albrecht, 2003, s. 45-46). Örgütte amaçların çalışanlar tarafından da net bir şekilde anlaşılması sağlanarak, çalışma koşullarının kalitesi artırılarak ya da çalışanlara terfi ve ilerleme fırsatları sunulurken çalışanların örgüte karşı hissettikleri bağlılık duygusu artırılmaya çalışılabilir (Chaman ve diğerleri, 2016, s. 25). Buna bağlı olarak da

Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesi ve örgüt içerisinde değerli olduklarını hissederek daha özverili davranışlar sergilemesiyle örgütte içtenlik kavramı oluşur. Örgütsel zekânın içtenlik boyutunun değerlendirilmesi için aşağıdaki sorular sorulabilir (Albrecht, 2003, s. 155):

- Çalışanlar örgütteki iş hayatının genel olarak yüksek kaliteli olduğunu düşünüyor mu?
- Çalışanlar çıkarlarının yönetim tarafından içtenlikle göz önünde bulundurulduğuna inanıyor mu?
- Çalışanlar örgütün bir parçası olmaktan gurur duyuyor mu?
- Çalışanlar örgütün başarılı olması ve amaçlarına ulaşması için ekstra çaba göstermeye istekli mi?
- Çalışanlar örgütteki kariyer fırsatları hakkında iyimser olduklarını dile getiriyor mu?
- Yöneticiler işlerini enerjik, hevesli ve iyimser bir yaklaşımla ele alıyor mu?
- Yöneticiler, alışanların gözünde bağlılık, enerji, heves ve iyimserlik modeli oluşturuyor mu?

1.3.5. İş Birliği ve Uyum

Belirli bir kurallar bütünü olmadan bir araya getirilmiş insanlardan oluşan bir örgütte faaliyetler birbirine girmeye ve sorunlar yaşanmaya başlanacaktır. Örgüt içerisindeki bireyler ve gruplar görevlerini yerine getirmek, sorumlulukları ve işleri bölüşmek, birbirleriyle ve çevreyle iletişim kurmak için organize olmalıdır. Herhangi bir örgüt yapısı koyacağı kurallarla sınırlama ve kısıtlama getirmenin yanı sıra işbirliğini de sağlayacaktır. Zeki bir örgütte tanımlanmış sistemlerin tümü çalışanların misyona ulaşmasını sağlamak için bir araya gelmekte, liderler bireysel enerjilerin ortak amaca yönelik şekilde uyumlu hale getirilmesini desteklemektedir (Albrecht, 2003, s. 46).

Yönetmel kurallar olmadığında örgüt içerisindeki her grup çalışmalarını sürdürürken birçok sorun ve anlaşmazlıkla karşılaşacaktır. İşbirliği ve uyum bireylerin ve ekiplerin örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için kendilerini organize etmesini ve sorumlulukları bölüşerek birbirleriyle temas içerisinde çevrenin beklentilerini karşılamalarını sağlamaktadır (Chaman ve diğlerleri, 2016, s. 25-26). Örgütsel zekânın işbirliği ve uyum boyutunun değerlendirilmesi için aşağıdaki sorular sorulabilir (Albrecht, 2003, s. 176):

- Örgütün genel yapısı işletme misyonuna uygun mu?
- Politikalar, kurallar ve düzenlemeler temel işletme öncelikleri bağlamında anlamlı mı?
- İşletme süreçleri, çalışanların performansını ve verimliliğini engellemek yerine kolaylaştırıyor mu?
- Bilgi sistemleri ve araçları işlerini etkili bir şekilde yapmaları konusunda çalışanları güçlendiriyor mu?
- Bilişim sistemleri çalışanların müşteriler için değer yaratmasını sağlıyor mu?
- Yetki ve sorumluluk örgüt içerisinde mümkün olduğunca alt kademelere doğru aktarılıyor mu?
- Bölümlere ve birimlere ait misyonlar, birimler arası anlaşmazlığa yol açmaktan ziyade, iş birliği ve koordinasyon çabalarını kolaylaştıracak şekilde uyumlu mu?

1.3.6. Bilgiyi Etkili Kullanma

Günümüzde örgütlerin başarılı olması bilgi ve verileri etkin kullanmalarına bağlıdır. Bilginin elde edilmesi, dönüştürülmesi ve paylaşılması karmaşık iş ortamlarında rekabet edebilmenin kritik bir yolu haline gelmiştir. Örgütsel zekâ, ihtiyaç duyulan temel bilgileri ve örgüt içerisindeki bilgi akışını sağlamalıdır. Bununla birlikte örgütsel zekânın yeni fikirler ve mevcut durumun açık fikirli şekilde sorgulanabilmesi için destek ve cesaret sağlaması da beklenmektedir (Albrecht, 2003, s. 46-47). Bir örgütte başarı ya da başarısızlık ölçütü temelde bilgi ve verilerin etkin kullanımına

dayanmaktadır. Her örgütün faaliyetleri büyük ölçüde edinilen bilgiye ve anlık doğru kararlara bağlı olmaktadır (Chaman ve diğerleri, 2016, s. 26). Örgütsel zekânın bilgiyi etkili kullanma boyutunun değerlendirilmesi için aşağıdaki sorular sorulabilir (Albrecht, 2003, s. 199):

- İnsanların bilgi paylaşımında bulunduğu ve önemli işletme bilgilerini paylaştığı bir örgüt kültürü var mı?
- Yöneticiler, bilgi ve eğitime saygı duyuyor ve takdir ediyor mu?
- Örgütsel sınırlar, insanların bilgi “istiflemek”ten ziyade, öğrendiklerini paylaşmasına izin verecek şekilde fikir ve bilgilerin “geçişkenliği”ne olanak tanıyor mu?
- Bilişim sistemleri faydalı işletme bilgilerine geniş çapta erişimi ve bu bilgilerin serbest akışını destekliyor mu?
- Üst düzey yöneticiler ve kilit personel sürekli olarak en yeni iş fikirlerini, eğilimlerini ve işletme ile ilgili araştırmaları inceliyor mu?
- Yönetim, tüm çalışanlar için sürekli öğrenme ve kariyer gelişimini desteklemek amacıyla programlar oluşturuyor mu?
- Yöneticiler, birimlerindeki çalışanların sahip olduğu bireysel becerileri, nitelikleri ve bilgileri tam olarak anlıyor ve takdir ediyor mu?

1.3.7. Performans Baskısı

Bir örgütte işletmenin performansından yani tanımlanmış stratejik hedeflere ulaşılmasından sadece yöneticilerin sorumlu olması yeterli değildir. Örgüt içerisindeki herkes neyin başarılması gerektiği konusunda ortak bir inanca sahip olmalıdır. Liderler performans baskısı yapabilirler, ancak tüm çalışanlar amaçlara sağladıkları katkılar dolayısıyla kendilerini ve birbirlerini sorumlu gördükleri takdirde etkili bir performans kültürü şekillenebilir. Örgüt içerisindeki tüm çalışanların örgüt performansının

iyileştirilmesi konusunda sorumluluk hissetmesi anlamını taşıyan performans baskısı örgüt başarısı için olumlu sonuçları destekleyecektir. Örgütsel zekânın performans baskısı boyutunun değerlendirilmesi için aşağıdaki sorular sorulabilir (Albrecht, 2003, s. 47, 212-213):

- Tüm kademelerdeki çalışanlar, rollerinin ve sorumluluklarının ne olduğunu ve kendilerinden ne gibi katkılar beklendiğini açık bir şekilde anlıyor mu?
- Üst düzey yöneticiler ve sorumlu kişiler performans hedeflerini, amaçlarını ve beklentilerini açık ve sürekli bir şekilde aktarıyor mu?
- Sorumlular, verimsiz çalışanların verimli çalışanların çabalarını baltalamasına göz yummaktan ziyade, çalışanların performans sorunlarını çözmek için hızlı ve kararlı bir şekilde müdahale ediyor mu?
- Üst ve orta kademe yöneticiler, başarısız yöneticilerin performansının iyileştirilmesi veya görevden alınmasına yönelik müdahalelerde bulunuyor ve tüm yöneticilik pozisyonlarında yüksek seviyede idari yetkinlik arıyor mu?
- Çalışanlar, performansları ve katkılarının fark edilmesi konusunda geri bildirim alıyor mu?
- Çalışanlar çalışmalarının işletmenin başarısına katkı sağladığını hissediyor mu?
- Çalışanlar ücretlerinin ve kariyer ilerlemelerindeki başarılarının adil bir şekilde işlerinde gösterdikleri performansa göre belirlendiğine inanıyor mu?

1.4. ÖRGÜTSEL ZEKÂNIN ÖNEMİ

Günümüzde örgütler dinamik ve değişimlerle dolu bir çevrede faaliyet göstermektedir. Böyle bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için örgütsel değişiklikleri ve dönüşümleri sürekli olarak sağlayabilmeleri önem taşımaktadır. Örgütlerin mevcut çevresi sosyal, politik, ekonomik, teknolojik değişim ve dönüşümlerle dolu olmakla birlikte bu değişim ve dönüşümler aynı zamanda oldukça hızlı şekilde gerçekleşmektedir. Bu dinamik çevre

örgütleri yapısal, davranışsal vb. değişiklikler yaratmaya zorlamaktadır. Bu nedenle örgütleri bu değişim ve dönüşümlerin farkına vararak uygun şekilde anlamak, doğru tepki vermek ve insan kaynaklarını harekete geçirerek bu değişim ve dönüşümleri karşılamak ve olası fırsatlardan azami şekilde faydalanabilmek için bazı donanımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda örgütsel zekâ örgütler için faydalı bir araç olabilmektedir (Kiani ve diğerleri, 2015, s. 300-301). Örgütsel zekâ bir örgütün karmaşık ve belirsiz çevreyle yüzleşmesini sağlayarak, performansını ve verimliliğini artıran önemli ve rasyonel kararlar vermesine yardımcı olmaktadır (Kahkha ve diğerleri, 2015, s. 396).

Örgütsel zekâ, örgütün zayıf noktalarının görülebilmesine ve olumlu noktaların ise güçlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Temelde insan zekâsına dayandığı düşünülen örgütsel zekâ, doğru anlaşılması ve yönetilmesi halinde örgütlerin esnekliğini artırabilecek sınırsız bir düşünce sermayesi olarak nitelendirilmektedir. Aynı zamanda bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmeyi de geliştirerek bilgi edinme, yaratıcılık ve yenilik yapma gücünü de teşvik etmektedir (Gholami ve Safaee, 2012, s. 156).

Örgütü etkileyen tüm çevresel faktörler hakkında kapsamlı şekilde bilgi sahibi olunmasını ifade eden örgütsel zekâ kavramı, örgütlerin rakipleri arasında hayatta kalmaları için yeni ve önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Khayat Moghadam ve diğerleri, 2013, s. 13). Yüksek bir örgütsel zekâ, bir örgütün bilgi dağıtımı, karar verme ve operasyondaki etkinliğinin önemli bir göstergesi olduğundan; örgütlerin çevredeki değişikliklere hızlı tepki vermesini ve operasyonlarını buna göre ayarlamasını sağlamaktadır. Yüksek zekâyâ sahip örgütler performanslarının etkinliğini aktif olarak izleyebilmekte ve böylelikle sorunların nedenlerini de daha kolay tespit edebilmektedir. Bu bağlamda benzer faaliyet alanına sahip örgütlerde örgütsel zekâsı daha yüksek olanların daha başarılı olacağı düşünülmektedir (Karami ve Torabi, 2015, s. 58). Örgütsel zekânın artması örgütlerin çevrelerindeki bilgileri hızlı ve titizlikle analiz ederek sonuçları faydalı bir şekilde paylaşımlarına ve bilgileri uygun zamanda karar vericilere ulaştırmalarına olanak sağlamaktadır. Bu durum örgütte bilgi alışverişini hızlandırarak karar verme etkinliğini de belirgin şekilde artırmaktadır (Gholami ve Safaee, 2012, s. 156).

İletişim dünyasında zihin gücü her zaman için fiziksel güçten daha üstün olmaktadır ve bu güce sahip örgütler sektördeki rakiplerine kıyasla benzersiz ve farklı özellikler gösterebilmektedir. İçinde bulunulan yüzyılda örgütler hızla hareket etmekte ve sıklıkla da değişmektedirler. Bu nedenle örgütsel zekâyı uygun zamanda ve doğru şekilde kullanabilmek örgütün devamlılığının temelini oluşturmaktadır. Örgütler örgütsel zekâ yardımıyla görevleri yeniden tanımlayabilir ve uygun stratejiler tasarlayabilirler. Bununla birlikte örgütsel zekâsı yüksek olan örgütlerde çalışanlar da deneyimlerinin ve önerilerinin değerlendirileceğini bildiğinden bilgi alışverişi ve aktarımı eğilimi daha da artar (Gholami ve diğerleri, 2013, s. 68). Örgütsel zekâ bilgiye erişimi destekleyerek örgütlerin zeki örgütlere dönüşebilmesini amaçlamaktadır.

Günümüz rekabetçi dünyasında örgütler hedeflerine ulaşmak için iç ve dış faktörleri kontrol ederek insan kaynaklarının yetenek ve zekâsından yararlanarak başarılı olabilirler. Yüksek düzeyde örgütsel zekâyı sahip örgütler örgütsel sorunları anlama, bilgi edinme ve algılama, örgütsel yenilik, kariyer gelişimi ve örgüt performansı bakımından önemli avantajlara sahiptir (Kahkha ve diğerleri, 2015, s. 402). Albrecht (2002) örgütsel zekânın kullanılmasıyla örgütün rekabet gücünün artacağını ileri sürmektedir. Örgütler örgütsel zekâları sayesinde olumlu ve olumsuz değişiklikleri kontrol edebilirler (Sheikhi ve Parizi, 2016, s. 4193). Son yıllarda yapılan araştırmalar örgütsel zekânın yaratıcılık (Ebrahimi Fard, 2014), örgütsel çeviklik (Porkiani ve Hejinipoor, 2013), çalışan performansı (Marjani ve Soheilipour, 2012), öğrenme ve bilgi yönetimi gibi bazı örgütsel değişkenler açısından da etkili bir faktör olduğunu göstermektedir (Torkamani ve Maymand, 2016, s. 79). Bununla birlikte örgütsel zekâ; örgütsel öğrenme (Banisi ve Malekshahi, 2010), hizmet kalitesi (Momeni ve diğerleri, 2012), üretkenlik (Abadi ve diğerleri, 2013) ve performans (Gholami ve Safaee, 2012) üzerinde önemli etkilere sahip olduğundan; örgütler tarafından örgütsel zekâyı önem verilmesinin hizmet sunumunu ve örgütsel başarıyı iyileştirmede büyük etkiye sahip olacağı düşünülmektedir (Khayat Moghadam ve diğerleri, 2013, s. 17).

Örgütsel zekânın değerlendirilmesi bütün örgütler için olduğu gibi sağlık kurumları için de önem taşımaktadır. Bu değerlendirme sonucunda güçlü ve zayıf yanlar belirlenmekte ve örgütün performansı geliştirilebilmektedir. Khayat Moghadam ve diğerleri (2014)'nin yapmış olduğu çalışma, örgütsel zekânın artırılmasının sağlık kurumlarının performansını da artıracaklarını ortaya koymuştur. Bununla birlikte örgütsel zekânın sağlık kurumlarının verimliliğini ve etkililiğini artıracak önemli bir faktör olduğu da ileri sürülmektedir (Khayat Moghadam ve diğerleri, 2014, s. 1132). Sağlık sektöründeki değişen çevresel koşulları ve mümkün olan en kısa sürede, kabul edilebilir kalite ve maliyette hizmet verme gerekliliği düşünüldüğünde sağlık kurumlarının çevik olma ihtiyacı dikkat çekmektedir. Zeki ve yenilikçi yaklaşımlara önem verilerek zihinsel yeteneklerin maksimum düzeyde kullanılmasının sağlık kurumlarının çevikliğini de artıracakı düşünülmektedir (Chaman ve diğerleri, 2016, s. 24). Yüksek örgütsel zekâ sağlık kurumlarını çevik, öğrenen, yenilikçi ve akıllı bir örgüte dönüştürebilir (Karami ve Torabi, 2015, s. 58).

Sağlık kurumlarında birçok farklı meslek grubu bir arada faaliyet gösterdiğinden ve uzmanları, teknolojileri, verileri ve müşterileri de çok çeşitli olduğundan entelektüel sermayesi yüksek örgütler olarak değerlendirilmektedir. Bu kurumların uygun şekilde yönetilmesi örgütsel zekâ, iş zekâsı ve rekabetçi bir zekâ elde edilmesini ve bunların entegre şekilde kullanılmasıyla örgütsel zekânın güçlendirilerek birçok alanda değer yaratılmasını sağlayabilmektedir. Bu kapsamda örgütsel zekâ; kaynakların nasıl bir araya getirilebileceği, kararların nasıl verileceği ya da güçlendirileceği, değişen dünyada nasıl rekabet edilebileceği ve belirsizlikle nasıl baş edilebileceği konularında sağlık kurumları için değer yaratan önemli bir kavram olarak düşünülmektedir (Karami ve Torabi, 2015, s. 58). Örgütsel zekâ düzeyinin artırılması ve bir örgütsel zekâ kültürü yaratılmasıyla sağlık kurumları akıllıca yönetilebilir ve bu sayede çevresel değişimlerle karşılaşıldığında uygun kararlar verilebilir (Tofighi ve diğerleri, 2014, s. 166).

Sağlık kurumları açısından örgütsel zekânın hizmet kalitesi, performans ya da üretkenlik üzerindeki etkileri düşünüldüğünde sağlık kurumu yöneticileri tarafından üzerinde durulması gereken önemli bir konu olduğu görülmektedir (Khayat Moghadam ve diğerleri, 2013, s. 14). Sağlık hizmetlerinin sunulması daima bilgi yoğun bir çevrede

gerçekleşmektedir ve bu nedenle bilgi işleme sürecinin önemi sağlık sektöründe yadsınamaz özelliktedir. Bu kapsamda sağlık kurumlarının kendilerini etkileyebilecek her türlü bilgiye ulaşması ve bu bilgileri doğru şekilde işleyerek örgütsel zekâsını artırması rekabet avantajı ve amaçlarına ulaşmadaki potansiyeli olarak düşünülebilir (Spil, Stegwee ve Teitink, 2002, s. 1; Torkamani ve Maymand, 2016, s. 79). Bilginin kullanılması sağlık kurumlarında sunulan hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi için gerekli olan temel altyapılardan da biridir. Sağlık kurumu yöneticileri örgütsel zekâ aracılığıyla doğru ve zamanında elde edilen bilgileri kullanarak örgütlerinin kalitesini analiz edebilirler.

1.5. ÖRGÜTSEL ZEKÂNIN GELİŞTİRİLMESİ

Zekâ düzeyleri nasıl ki bireyler arasında farklılık gösteriyorsa örgütsel zekâ da örgütler arasında farklılık göstermektedir. Bireyler gibi örgütler de bir zekâyâ sahiptir, ancak bazıları daha güç öğrenen donuk özellikler gösterebilmektedir. Örgütsel zekâ seviyesi düşük olan bu örgütler çevrelerindeki değişikliklerden gelen güçlü sinyalleri fark edemeyerek bu uyarıcılara cevap veremeyebilirler. Aynı zamanda bu örgütler yavaş öğrenme eğiliminde olarak geçmiş hatalarını yorumlamakta da zorlanır ve bu hataları sıklıkla tekrarlayabilirler (Gholami ve Safae, 2012, s. 156).

Örgütsel zekâ yöneticilerin IQ'sunu temsil edecek şekilde yönetsel biliş olarak ya da örgütteki bireylerin zekâlarının toplamı olarak ifade edilemez. Örgütsel zekânın bilişsel perspektiflerin ötesinde, örgütün günlük faaliyetlerine ilişkin değerlendirmeleri içermektedir. Bu anlamda örgütsel zekâ, örgütlerin sosyal, bilişsel, davranışsal ve duygusal yeteneklerinin etkileşimlerini içeren çok boyutlu bir kavram olarak düşünülebilir. Özellikle örgüt kültürü tarafından birbirine bağlanan bu yetenekler arasındaki bağlantılar örgüt olmanın temeli ve yöneticilerin örgütsel zekâyı değerlendirebilmesinin önemli yardımcıları olarak görülmektedir. Bu bağlama örgütsel zekâ örgütsel kaynaklar aracılığıyla bilgilerin işlenmesini sağlayan etkileşimler sayesinde geliştirilebilir (Akgün ve diğerleri, 2007, s. 286-287). Örgütsel zekâ için örgüt

içerisinde kararlı ve hatasız şekilde işleyen bir sistem oluşturmanın ilk adımı her bir işin kim tarafından ve nasıl yapılacağıının belirlenmesi ve çalışanlar tarafından eksiksiz olarak bilinerek uygulanmasıdır. Örgütsel zekâ sadece yöneticilerin aklında ya da toplantı odalarında değil, en alt uç noktadaki çalışandan en üst düzeydeki çalışana kadar yayılan bir ağda yer almaktadır (Güler, 2019, s. 100-101).

Örgüt içerisinde var olan sistemler örgütsel zekâda önemli bir rol oynamaktadır. Zeki olmayan sistemler insanları da zeki olmayan şekilde davranıyormuş gibi göstererek kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olur. Örgüt amaca uygun şekilde dizayn edilmemişse yaratıcı enerji boşa harcanmış olacaktır. Sistemlerin anlamlı olabilmesi için öncelikle temel iş modelinin anlamlı olması gerekmektedir. Bunun için de kurallar ve düzenlemeler, politikalar, prosedürler, bilgi akışı, yetki hattı belirlenerek örgütsel zekâ için bir altyapı oluşturulmalıdır (Albrecht, 2003, s. 60-61). Bu altyapı örgütsel zekâyâ ilişkin yeteneklerin kullanılmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütsel zekâ örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereken yetenekleri ve bu yeteneklerin kullanılabilmesine yönelik potansiyeli ifade etmektedir. Bu bağlamda söz konusu yetenekler şu şekilde sıralanabilir (Erçetin, 2004, s. 58, 67-75):

- *Eylem ve Tepkide Çabukluk:* Örgütün kendisini etkileyebilecek her duruma bir bütün olarak en hızlı şekilde doğru tepkileri verebilmesidir. Eylem ve tepkide bulunulması gereken herhangi bir durumun algılanmaması, doğru tanımlanmaması ya da algılanıp doğru tanımlandığı halde bir kararın verilerek uygulanmasının üst düzey yönetime bağlı olduğu durumlarda bu yetenek etkili şekilde kullanılamayacaktır. Bu nedenle örgütlerde bürokratik süreçlerin uygun eylemlerin en hızlı şekilde gerçekleştirilebileceği biçimde azaltılması gerekmektedir. Ancak bu noktada örgütte yer alan her bireyin kendi işinde yetkin olması gerekliliği de unutulmamalıdır.
- *Değişen Durumlara Uyum Sağlayabilme:* Örgütün değişen durumlar karşısında yeni dengeler oluşturabilmesi, iç ve dış çevrede oluşan çeşitli karmaşık durumların elimine edilebilmesi ve değişimlere uygun politika ya da stratejiler oluşturularak uygulanabilmesidir. Eylem ve tepkide çabukluk yeteneği

bulunmayan bir örgütün değişen durumlara uyum sağlama konusunda da güçlük yaşayacağı söylenebilir.

- *İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme:* Örgütün işleyişine ilişkin kuralların gerektiğinde değişebilir nitelikte olması, örgüte ilişkin yapısal düzenlemeler ne olursa olsun herkesin birbiriyle sağlıklı bir etkileşim kurarak işbirliği yapabilmesi, çalışanların işlerini farklı biçimlerde yapabilme şansıyla birlikte bunu örgüt yararına yapabilme ahlakına sahip olması, bürokratik süreçlerin kararların hızla alınıp uygulanmasına engel olmayacak şekilde azaltılması, örgütteki herkesin her konuda tercih yapabilecek seçenekleri ve tercih yapabilme özgürlüğünün olması ve örgütte daha önceden yapılan ya da yapılabilmesi olası hataların kabullenilmesidir. Örgütün yapı ve işleyişine ilişkin yasal ve yönetsel düzenlemeler bu yeteneğin kullanımı için zaman zaman engel oluşturmaktadır. Yasal ve yönetsel düzenlemelerin göz ardı edilmesi ise etik sorunları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle etik sorunların çözülmesiyle işleyişte esnek ve rahat olabilme yeteneğinin daha kolay kullanılabileceği ve bu durumun örgütsel zekânın diğer yeteneklerinin kullanımını da kolaylaştıracağı düşünülebilir.
- *Sezebilme ve Öngörülü Olabilme:* Gerçekleşen ya da gerçekleşme olasılığı bulunan bir durumun fark edilmesi, hissedilmesi ve o duruma ilişkin yansımaların neler olabileceğinin kestirilebilmesidir. Bu yetenek duygusal zekânın örgütsel düzeyde kullanılması ile var olabilir. Sezgilerin somut verilerin yorumlanmasını kolaylaştırdığı ve ussal yaklaşımı tamamladığı söylenebilir. Geçmiş deneyimler mevcut durumları anlamayı, mevcut durumların anlaşılması ise olasılıkları kestirmeyi kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle geçmiş deneyimlerden yeterince yararlanılması önerilebilir.
- *Açık Fikirli Olabilme:* Örgütte herkesin fikirlerini açıkça söyleyebilmesi, tüm önerilere ya da görüşlere hoşgörülle bakılmasıdır. Bu yetenek örgütün çevresi tarafından anlaşılabilmesi ve desteklenmesi için de önem taşımaktadır. Bu nedenle kararların alınmasında yönetici ve çalışanların yanı sıra paydaşların görüşlerine de açık olunmalıdır. Bu yeteneğin olmadığı bir örgütte diğer yeteneklerin de gelişemeyeceği ya da etkin şekilde kullanılamayacağı söylenebilir.

- *Hayal Gücünü Kullanabilme:* Bireysel yaratıcılıkların örgütsel gelişim için de kullanılması, sorunlara denenmemiş yeni çözümler üretebilme, herhangi bir otoriteye sığınmaksızın önyargısız yeni açılımların yapılabilmesidir. Hayal gücünün kullanılması yeteneği aslında diğer tüm yetenekler için de bir temel sağlayabilmektedir. Bu nedenle örgütsel düzeyde bireylerin hayal gücü geliştirilmeli ve kullanılmalıdır.
- *Yenilenebilme:* Örgütsel gelişmeyi sağlayacak yeni bilgi ve teknolojinin transferi ve kullanımıdır. Bilgi ve öğrenme kapasitesini bilişsel bir evrim sürecine dönüştürebilen ve bu şekilde değişim yaratabilen örgütlerin yenilenebileceği söylenebilir.

Bu yeteneklerin etkili bir şekilde kullanılabilmesi ve geliştirilebilmesi için ise örgütler; uygun bir örgütsel yapılanma ve işleyişe, insan kaynaklarının yönetimine, duyguların yönetimine, bilgi yönetimine, teknoloji yönetimine, mekan yönetimine ve örgütsel öğrenmeye önem vermelidirler (Erçetin, 2001, s. 58). Örgütsel zekânın en önemli gereksinimleri ve altyapısını oluşturan faktörlerin neler olduğu sorusuna birçok cevap verilebilir. Bunlardan en önemlileri; entelektüel sermaye yönetimi, bilgi yönetimi, liderlik, sosyal sermaye, örgütsel öğrenme, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve yetenek yönetimi olarak sayılabilir (Kiani ve diğerleri, 2015, s. 301-302). Bu bağlamda örgütsel zekânın geliştirilmesinin bu altyapıların geliştirilmesiyle önemli ölçüde sağlanabileceği düşünülebilir.

Örgütsel zekânın geliştirilmesi ve teşvik edilmesi planlar ve programlar arasında daha fazla koordinasyon sağlayabilir, karar alma süreçlerini ve inovasyonu geliştirebilir, iş performansını artırabilir ve böylelikle örgütün uzun vadeli beklentilerini artırabilir. Örgütsel zekânın tanımı göz önüne alındığında örgütsel zekânın ölçülmesinin, geliştirilmesinin ve teşvik edilmesinin büyük önem taşıdığı söylenebilir. Faaliyetleri daha etkili şekilde yerine getirebilmek ve örgütün performansını artırmak için yüksek düzeyde örgütsel zekâyâ sahip yenilikçi yöneticilerin varlığı şarttır. Bu bağlamda daha yüksek örgütsel zekâyâ sahip yöneticiler daha yüksek başarılar elde edebilirler. Buna göre yönetimi etkileyen ve örgütün gelişmesinde önemli bir kavram olan örgütsel zekâyâ dikkat etmek örgüt performansını, örgütsel inovasyonu ve örgütsel öğrenmeyi

geliştirmek için uygun zemin sağlayarak yöneticilerin bireysel ve örgütsel düzeyde önemli faydalar elde etmelerine yardımcı olabilir. Bu nedenle yöneticiler örgütsel hedefleri desteklemek, bunları gerçekleştirmek ve performanslarını artırmak için örgütsel zekâyâ ihtiyaç duymaktadırlar. Genel olarak, örgütsel zekânın geliştirilmesi için şartlar sağlandığında, örgütlerde inovasyon ve kariyer ilerlemelerinin de artacağı söylenebilir (Kahkha ve diğerleri, 2015, s. 402).

Örgütler hayatta kalmak için örgütsel zekâyı geliştirmeye odaklanmalıdır. Geliştirme çalışmaları örgütsel zekânın tüm boyutlarına yönelik olarak yapılmalıdır. Bunu yaparken de yalnızca gelişmiş bilgi teknolojilerinin kullanımına odaklanılmamalıdır. Çünkü örgütsel zekâ bir örgütün bilgi işleme kapasitesinden çok daha fazlasıdır. Bu nedenle örgütsel zekânın geliştirilebilmesi için çalışanların ve örgütün gelişimi ile ilgili sosyal ve kültürel yönler de dikkate alınmalıdır. Yöneticiler inovasyonu teşvik etmek için zekâyı geliştiren motivasyonel faktörleri etkileyebilmelidir. Bu noktada insan kaynakları uzmanları örgütteki insan ilişkileri ile ilgili bilgi ve uzmanlıklarını paylaşarak süreci kolaylaştıran önemli bir rol üstlenebilirler. Örgüt içerisindeki zeki davranışlar teşviklerle desteklenebilir. Örgüt içerisindeki duygusal zekâ eksikliği teknik olarak başarılı görünen proje ve süreçlerin potansiyel sonuçlarının tam olarak gerçekleşmesini engelleyebilir. Bu nedenle yöneticiler işgücü çeşitliliği olan karmaşık sosyokültürel ortamlara sahip örgütler için oldukça önemli olan duygusal zekânın geliştirilmesine de dikkat etmelidir. Bununla birlikte yöneticilerin örgütsel zekâyı geliştirmek için örgüt kültürü, stratejisi ve yapısına uygun destekleyici müdahalelerde bulunmaları gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için de yöneticiler örgütsel zekâda iyileşmeye yol açacak ve teşvik edecek altyapıyı oluşturma zorunluluğunu üstlenmelidir (Kalkan, 2005, s. 49-50).

Günümüzde örgütlerde görülen genel eğilim katı örgütlerden daha esnek yapı ve yönetime geçilmesidir. Başka bir ifadeyle çalışanların katılımını teşvik etmek için daha geniş kontrol alanlarından yararlanılması ve karar alma sürecine katılımın genişletilmesi gerekmektedir. Örgüt içerisindeki bilgi akışı zekâ ile bağlantılıdır ve daha geçirgen örgütlerde bilgi akışı da daha hızlı olmaktadır. Bu bağlamda rekabet ya da mükemmellik standartları gibi baskıların uygulanmasıyla bilgi akışı iyileştirilerek

örgütsel zekânın gelişmesine katkı sağlanabilir. Bununla birlikte örgütsel zekânın geliştirilebilmesi için bu süreci tetikleyebilecek ve yönetebilecek profesyonellerin örgütsel öğrenme ve örgütsel bilgiye erişim alanında eğitilmesi; örgütteki hiyerarşik yapıların çift yönlü öğrenmeye ve bilgi akışına izin verecek şekilde yeniden tasarlanması ve örgüt kültürünün değiştirilmesi gibi yollar da izlenebilir (Bratianu ve diğerleri, 2006, s. 79). Liderliğin vizyoner yönü de örgütün çevresinde karşılaştığı zorluklar açısından önem taşımaktadır. Yöneticinin güçlü bir takım oluşturma ve yönetme kapasitesi örgütsel zekâda önemli bir rol oynamakta ve karşılaşılan sorunları daha kolay çözebilmektedir. Önemli liderlerin stratejik konsepti örgüt kültürüne yerleştirme, bireyleri kazanımlara dahil etme ve ekip ruhu oluşturma becerisi özellikle de değişim, uyum ve yeniden tasarlama dönemlerinde önemli olmaktadır (Albrecht, 2003, s. 60).

Her örgüt içerisinde belirli düzeyde bir örgütsel zekâ gelişmektedir. Ancak teşvik edici olmayan bir örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlerde bunun bir sonucu olarak bireylerin zekâsını entegre etme süreci çok zayıf olabilmekte ve sonuç yalnızca üst yönetim katılımını yansıtmaktadır. Bu durumda örgüt düşük bir zekâ seviyesine sahip olacaktır. Diğer yandan entegrasyon süreci ve sinerji etkisi çok güçlü ise örgütün zekâ seviyesi de yüksek olacaktır. Dolayısıyla örgüt içerisinde zeki çalışanların bulunması yüksek düzeyde bir örgütsel zekânın da var olacağı anlamına gelmemektedir (Bratianu ve diğerleri, 2006, s. 77).

Sonuç olarak; örgütsel zekânın geliştirilmesiyle inovasyon, rekabet avantajı, verimlilik ve örgüt performansını geliştirilmesi konularında gelişme sağlanacaktır. Örgütsel zekânın katkı sağlayacağı bu gelişmeler örgütlerin bulundukları çalkantılı çevrede hayatta kalmasına yardımcı olabilmektedir (Kiani ve diğerleri, 2015, s. 304). Zeki örgütler örgüt yapısını ve yönetsel tekniklerini bilgi teknolojileri aracılığıyla entelektüel kaynaklara dönüştürebilen, bilgiyi etkili şekilde yöneterek çevresel değişimlere karşı esnek olabilen ve bu sayede değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilen örgütler olarak tanımlanabilir (Kula, 2019, s. 57). Özellikle sağlık hizmeti sunan kuruluşlar yalnızca amaç ve hedeflerine ulaşmak zorunda olmayıp; aynı zamanda insan yaşam ile ilgili sorumluluklara da sahip olduğundan diğer sektörlere göre daha da çevik olmaları

gerekmektedir. Zeki personel ve uygun teknolojilerin kullanılması zeki ve çevik bir örgüt yaratacaktır. Örgütsel zekâ ve öğrenme alanı oluşturulması örgütsel çevikliği de beraberinde getirecektir (Bahrami ve diğerleri, 2016, s. 195).

1.6. ÖRGÜTSEL ZEKÂ İLE İLGİLİ ULUSAL VE ULUSLARARASI ARAŞTIRMALAR

Örgütsel zekâ kavramının yönetim literatürüne girmesi ve yıllar içerisinde örgütler için öneminin giderek daha fazla vurgulanır hale gelmesi; bu kavramın gelişimine katkı sağlayabilecek faktörlerin ve yaklaşımların ortaya koyulabilmesi için bu konuda ampirik araştırmalar yapılması gerekliliğini de doğurmaktadır. Farklı sektörler ve coğrafyalar üzerinde yapılan araştırmalarla örgütsel zekâ literatürüne katkı sağlanması önem taşımaktadır. Bu bağlamda literatürde gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası araştırmaların bulguları; hem örgütsel zekânın daha iyi anlaşılmasına, hem gelişimine, hem de gelecekteki araştırmalara ışık tutacaktır.

Örgütsel zekâ kavramı ile ilgili uluslararası literatür incelendiğinde özellikle son yıllarda gerçekleştirilen, örgütsel zekânın gelişimine katkı sağlayabilecek faktörleri ve bu kavramın örgütlere sağlayacağı faydaları ortaya koymayı amaçlayan pek çok araştırmaya rastlanmaktadır. Örneğin; Lefter ve arkadaşları (2008) Romanya’da özel sektörde faaliyet gösteren 10 şirket üzerinde, çalışanların örgütsel zekâ konusundaki farkındalıklarını ve bu kavramın örgütler için yaratabileceği potansiyel faydaları tespit etmeyi amaçlayan bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel zekâ düzeylerinin yüksek kabul edilebilecek seviyelerde olmasına rağmen, bu kavramının ne olduğuna yönelik farkındalıklarının çok düşük olduğu görülmüştür. Araştırmacılar bu durumun örgütsel bilinçaltında zekâ ortaya çıksa da bunun örgütsel düzeyde fayda sağlayacak şekilde kullanılabilmesi için stratejik ve sürdürülebilir sistematik uygulamalarla desteklenmesi gerekliliğinden kaynaklandığını dile getirmiştir. Bunu destekler şekilde Yaghoubi ve diğerleri (2012) tarafından İran’da 3 kamu işletmesinin 542 çalışanı üzerinde yürütülen bir başka araştırmada stratejik bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel zekâyı önemli ölçüde etkilediği ortaya konulmuştur.

Lubang-Bornillo (2021) Filipinler’de bir devlet üniversitesinin 35 akademik personeli üzerinde yürüttüğü araştırmayla yaş, cinsiyet ve akademik unvan gibi bireysel değişkenler ile örgütsel zekâ arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel zekânın bu değişkenler ile anlamlı ilişkiler göstermediğini ortaya koymuştur. Fahami ve arkadaşları (2013) ise benzer şekilde bir kamu ve bir özel üniversitede çalışan 168 akademik personelin katıldığı araştırmada örgütsel zekâ düzeyi ve buna ilişkin algıların yaş, cinsiyet ve akademik unvan ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları katılımcıların örgütsel zekâ düzeyi algılarının yüksek seviyede olduğunu göstermekle beraber; örgütsel zekânın yaşla bir ilişki göstermediği, profesör unvanına sahip öğretim üyelerinin performans baskısı boyutu algılarının daha yüksek olduğu ve kadınların stratejik vizyon, değişime istekli olma ve uyum boyutu algılarının daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur. Ancak bu değişkenlerin tespit edilebilmesi için daha kapsamlı çalışmaların yürütülmesinin daha faydalı olacağı ifade edilmiştir.

Literatürde örgütsel zekânın ilgili olabileceği örgütsel sonuçlarla ilişkisi de sıklıkla araştırılmıştır. Örneğin, Banisi ve Malekshahi (2010) 124 üniversite personeli üzerinde örgütsel zekâ ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışma yürütmüş ve sonucunda da örgütsel zekânın tüm boyutlar açısından örgütsel öğrenme ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Khanghahi ve Jafari (2013) de 311 üniversite personeli üzerinde yürüttüğü araştırmada öğrenme kültürü ve örgütsel öğrenmenin örgütsel zekâ üzerinde doğrudan etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar örgütsel zekânın geliştirilebilmesi için bu faktörlerin dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir.

Maleki ve arkadaşları (2012) tarafından İran’da spor ve gençlik kurumunun 83 çalışanı üzerinde yürütülen bir başka araştırmada ise örgütsel zekâ ve tüm boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, araştırmacılar yüksek düzeyde örgütsel zekânın örgütün misyon ve hedeflerinin çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılmasını, örgüt içerisindeki ilişkilerin daha güçlü olmasını ve örgüt performansının da artmasını sağlayacağını ifade etmiştir. Örgütsel zekâ aynı zamanda çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarını, karar

verme süreçlerine daha aktif katılmalarını, duygularını daha iyi ifade etmelerini, örgüte daha sadık olmalarını ve sürekli olarak gelişmelerini de teşvik etmektedir.

Benzer şekilde Torabi ve diğerleri (2016) tarafından İran Kızılay Derneği'nin 360 genel merkez çalışanı üzerinde yürütülen bir başka araştırmada da örgütsel zekâ ile çalışanların yaratıcılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kahkha ve arkadaşları (2015) tarafından yürütülen bir diğer çalışmada da örgütsel zekânın inovasyon yönetimi ve kariyer gelişimi ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma 103 lise yöneticisi üzerinde yürütülmüş ve sonucunda örgütsel zekânın inovasyon yönetimi ve kariyer gelişimi ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler gösterdiği ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte araştırma sonucunda yöneticilerin örgütsel zekâ algısında cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığı da ortaya koyulmuştur. Marjani ve Soheilipour (2012) da 115 petrol şirketi çalışanı üzerinde yürüttüğü çalışmada örgütsel zekâ ile performans arasındaki ilişkiyi araştırmış ve değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Reza ve arkadaşları (2014) tarafından bir bankanın 256 çalışanı üzerinde yürütülen bir diğer çalışmada örgütsel zekânın özellikle değişime istekli olma, işbirliği ve uyum, bilgiyi etkili kullanma ve paylaşılan kader boyutlarının iş performansı üzerinde etkisinin olduğu bulunmuştur. Toolarood ve Daryani (2015) de İran'ın Erdebil eyaletinde faaliyet gösteren iki bankada yönetici olarak çalışan 114 kişi üzerinde örgütsel zekâ ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmadan elde ettikleri bulgular literatürü destekler nitelikte bu iki kavram arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Porkiani ve Hejinipoor (2013) ise 337 yüksek denetim mahkemesi çalışanı üzerinde yürüttükleri araştırmada örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar örgütsel zekâ arttıkça örgütsel çevikliğin de arttığını göstermiştir. Abadi ve arkadaşları (2013) da bir gençlik ve spor merkezinin 218 çalışanı üzerinde örgütsel zekâ ve verimlilik arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışma yürütmüş ve sonucunda da örgütsel zekânın verimlilik ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Jalili ve arkadaşları (2015) tarafından bir il sağlık merkezindeki uzmanlar ve yöneticiler üzerinde yürütülen araştırmada ise örgütsel zekâ ve müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişki incelenerek anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ahmad

ve diğerleri, (2019) ise Japonya’da 100 banka çalışanı üzerinde yürütülen araştırmada uygun ve eşit ücret, kararlara katılım ve uygun iş ortamı bileşenlerinden oluşan iş yaşamı kalitesinin örgütsel zekâ üzerinde önemli bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Örgütsel zekâ ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalara ilişkin ulusal literatür incelendiğinde ise uluslararası literatüre göre daha az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Erçetin ve arkadaşları (2011) kız teknik eğitim kurumlarında çalışan 177 yönetici ve 535 öğretmen üzerinde bir araştırma yürüterek bu kurumların örgütsel zekâ düzeyini ölçmeyi amaçlamışlardır. Elde ettikleri bulgular örgütsel zekâ düzeyine ilişkin algıların orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte araştırmada örgütsel zekâ düzeyi algısının yöneticiler ve öğretmenler arasında farklılık gösterirken, örgütsel özelliklerden coğrafi bölge değişkenine göre yapılan karşılaştırmada herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Tanrıkulu (2014) tarafından Çanakkale’de ortaöğretimde çalışan 463 yönetici ve öğretmen üzerinde yürütülen araştırmada da örgütsel zekâ ile ilişkili olabilecek demografik değişkenler tespit edilmeye çalışılmış ve cinsiyet ile eğitim durumu açısından farklılıklar bulunmuştur. Alamur (2016) tarafından Akdeniz’de 317 banka çalışanı üzerinde yürütülen bir diğer araştırmada örgütsel zekânın örgütlerin iç girişimciliğinin canlandırılması üzerindeki rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel zekânın iç girişimcilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur. Bu araştırmada ayrıca örgütsel zekânın yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve gelir düzeyi gibi demografik faktörlere göre de farklılaştığı tespit edilmiştir. Çakır (2008) da Giresun’daki bir ilkokulda 40 öğretmen ve 2 öğrenci üzerinde ön-test son-test uygulayarak düzenlenmiş olan eğitim çalıştayının örgütsel zekânın gelişmesine olan etkisini araştırmıştır. Gerçekleştirilen eğitim sonrasında yapılan test sonucuna göre örgütsel zekânın geliştiği görülmüştür. Göktaş da (2017) Kütahya ilinde 406 üniversite personeli üzerinde yürüttüğü araştırmada örgütsel zekâ ve bilgi yönetimi arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacı yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, unvan gibi bireysel değişkenlere göre de değerlendirme yaparak örgütsel zekâ ya da bazı alt boyutlarının bu bireysel değişkenlere göre farklılaştığını ortaya koymuştur.

Kalkan (2008) ise Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren çeşitli sektörlerden (gıda, kimya, elektronik, mobilya, otomotiv, turizm, bilişim, medikal, tekstil gibi) 207 firma yöneticisi üzerinde yürüttüğü araştırmada örgütsel zekanın yenilikçiliği ve örgüt performansını desteklediğini ortaya koymuştur. Araştırmada yöneticilerin örgütlerine ilişkin özelliklerin önemine de dikkat çekilerek çalışma süresi, çalışılan bölüm, çalışan sayısı, faaliyet süresi gibi bireysel ve örgütsel değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere de yer verilmiştir. Benzer şekilde Altındağ (2019) da Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren teknoloji ve bilişim firmalarının 495 çalışan ve yöneticisi üzerinde yürüttüğü araştırmada örgütsel zekânın örgütün yenilik ve büyüme performansına katkı sağladığını ortaya koymuştur. Ulusoy (2012) tarafından Çanakkale'de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan 1500 kişi üzerinde yürütülen araştırmada da örgütsel zekâ ile yönetici ve çalışanların performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı ayrıca örgütsel zekâ düzeyinin bireysel özelliklerden yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve toplam çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermezken, örgütsel özelliklerden çalışan sayısı ve faaliyet süresi açısından farklılaştığını ortaya koymuştur. Buna paralel olarak İzci (2017) tarafından Erzincan'da 265 okul yöneticisi üzerinde yürütülen araştırmada da yine örgütsel zekâ ve alt boyutlarının tamamının performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiş ve bu sonuçlara göre, performansı artırmak için örgütsel zekâ özelliklerine önem verilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Araştırmacı örgütsel zekâ ve alt boyutlarının bireysel özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik incelemelerde ise cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresinin bir farklılık yaratmadığını tespit etmiştir.

Örgütsel zekâ ile ilgili olarak yürütülen araştırmalar liderliğin de önemli etkisine dikkat çekmiştir. Buna göre Turan (2017) tarafından Zonguldak'ta 600 öğretmen üzerinde yürütülen araştırmada okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zekâ düzeyine olan etkisi öğretmen algılarına dayalı olarak incelenmiştir ve araştırma sonucunda kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zekâ düzeyini önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Sağlam (2020) ise Van'da 451 öğretmen üzerinde yürüttüğü araştırmada katılımcıların yöneticilerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin algıları ile örgütsel zekâ düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okullarının örgütsel zekâ düzeyleri arasında

yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, aynı zamanda yaratıcı liderlik özelliklerinin örgütsel zekâ düzeyinin önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde birçok farklı sektörde yürütülmüş olan çeşitli araştırmalar örgütsel zekanın önemine değinmiş ve birçok örgütsel çıktıya olan olumlu etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Örgütsel zekâ örgütsel davranış ve gelişim biliminde yeni ve önemli bir konu olmakla birlikte deneysel olarak araştırılmasına duyulan ihtiyaç göz ardı edilememektedir. Çok boyutlu bir kavram olan örgütsel zekâ bilgi işleme yeteneklerini, duygusal yetenekleri ve diğer uyarlanabilir yetenekleri eyleme geçirerek araştırılabilir. Bununla birlikte çevresel koşullar, örgüt türü, örgüt kapasitesi ve yaşı dikkate alınarak örgütsel zekânın örgüt performansı ve inovasyon yönelimi gibi süreçleri nasıl etkilediği incelenebilir (Akgün ve diğerleri, 2007, s. 287). Örgütler için değişimin doğasını anlamak oldukça önem taşımaktadır. Ancak değişimi anlama ve yönetmede önem taşıyan örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik gibi örgütlerin manevi varlıklarına az sayıda araştırma dikkat çekmektedir (Bahrami ve diğerleri, 2016, s. 191).

Sağlık kurumları yönetimi açısından düşünüldüğünde de, örgütsel zekânın geliştirilmesi verilerin doğru bir şekilde elde edilmesine, güvenli ve yüksek kaliteli hizmet sunumunun sağlanmasına, klinik süreçlerin iyileştirilmesine ve kıt kaynakların yönetilmesi ihtiyacına önemli ölçüde katkıda bulunabilir. Sağlık hizmetleri, iyi veriler olmadan yönetilemeyecek kadar karmaşıktır. Bu nedenle, kullanılan verilerin yüksek kalitede olmasını sağlamak için her türlü çaba sarf edilmelidir ki, yüksek düzeyde örgütsel zeka buna olanak sağlamaktadır (Hanson, 2011, s. 10). Örgüt zekâsının sağlık hizmeti sunan örgütlere de; iyileştirilmiş hasta bakımı ve çıktıları (Tremblay ve diğerleri, 2012, s. 331), insan kaynaklarının etkin kullanımı, iyileştirilmiş süreç verimliliği ve maliyetlerin azaltılması (Wang ve diğerleri, 2007, s. 151) konularında faydalar sağlayabileceği yaygın olarak kabul edilmektedir. Ancak sağlık hizmetlerine özgü bir bağlamda örgütsel zekânın etkili şekilde kullanılmasına katkıda bulunan faktörler hakkında çok sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır (Foshay ve Kuziemy, 2014, s. 20).

Khayat Moghadam ve arkadaşları (2013) tarafından 12 farklı üniversite hastanesinde faaliyet gösteren 388 sağlık çalışanı üzerinde yürütülen çalışmada hastanelerin örgütsel zekâ düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel zekânın tüm boyutlarının kabul edilebilir düzeyde olduğu; boyutlar içerisindeki puanlamada ise paylaşılan kader boyutunun ilk, bilgiyi etkili kullanma boyutunun ise son sırada yer aldığı ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte boyutlar arasındaki sıralamaların hastanelerin il merkezi ya da ilçede bulunma durumuna göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Tofighi ve arkadaşları (2014) tarafından İran’da faaliyet gösteren bir hastanede çalışan 102 orta ve üst düzey yönetici üzerinde yürütülen bir diğer araştırmada; katılımcıların cinsiyet, eğitim seviyesi, yönetsel düzey ve çalışma süreleri açısından örgütsel zekâ düzeyi incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu ve yönetsel düzeyleri açısından örgütsel zekâ düzeylerinde farklılık görüldüğünü ortaya koymuştur.

Jadidi ve diğerleri (2013) ise bir eğitim hastanesi çalışanları üzerinde örgütsel zekâ ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmacılar örgütsel zekanın bilgiye erişimi artırarak örgütün etkililiğine ve verimliliğine katkı sağlayacağını ve dolayısıyla da rekabet avantajı yaratacağını ileri sürmektedir. Bilgiye erişim ise örgütün merkezileşme, biçimselleşme ya da karmaşıklık derecelerini belirleyen örgüt yapısından etkilenmektedir. Araştırmacılar elde ettikleri sonuçlara göre örgüt yapısını belirleyen merkezileşme ve biçimselleşme derecesi ile örgütsel zekâ arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre örgüt içerisindeki merkezileşme ve biçimselleşme azaltılarak örgütsel zekânın geliştirilebileceği ifade edilmektedir. Sokhtsaraei (2019) tarafından 364 sağlık çalışanı üzerinde yürütülen bir başka araştırmada örgütsel zekâ ile örgüt sağlığı ve çalışanların performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.

Razavinia ve Feizi (2015) ise bir sosyal güvenlik kurumu hastanesinde faaliyet gösteren 172 çalışan üzerinde yürütülen çalışmada örgütsel zekanın örgütsel çevikliği artırdığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Bahrami ve arkadaşları (2016, s. 195) dört eğitim hastanesinde çalışan 370 yönetici ve tıbbi personel üzerinde yürüttükleri araştırmada

örgütsel zekâ ile örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik arasında da önemli pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Sağlık kurumları nitelikli insan gücü, donanım ve uygun tesisler gerektiren önemli organizasyonlardır. Bu nedenle örgütsel açıdan öğrenen ve çevik olan sağlık kurumları üretim maliyetlerini düşürebilir, pazar paylarını ve hasta memnuniyetini artırabilir, yeni hizmetler sunabilir ve böylelikle rekabet gücünü artırabilir (Bahrami ve diğerleri, 2016, s. 191). Chaman ve arkadaşları (2016) da 15 üniversite hastanesindeki 368 çalışan üzerinde örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yürütmüştür. Elde edilen bulgular bu iki kavram arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları incelenen hastanenin örgütsel zekâsının örgütsel çevikliği artırmak için uygun bir zemin oluşturduğunu göstermektedir. Araştırmacılar hastane yöneticilerinin hizmet içi eğitim programlarına örgütsel zekâ eğitimlerini dahil ederek hastanelerinin çevikliğini teşvik edebileceklerini ve böylelikle hizmet sunumlarında hızlı iyileşmelere yönelik önemli adımlar atabileceklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte araştırmacılar katılımcıların eğitim durumu dışındaki yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi gibi bireysel özelliklerin örgütsel zekâ üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını ortaya koymuştur.

Ulusal literatürde sağlık sektörü özelinde örgütsel zekâ ile ilgili gerçekleştirilen tek bir çalışmaya rastlanmıştır. Ünal (2015) tarafından demografik ve örgütsel yapıya ilişkin faktörlerin örgütsel zekâ ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla Ankara'daki eğitim araştırma hastanelerinde görev yapan 967 kişi üzerinde yürütülen bu çalışmada yaş, eğitim durumu, çalışma süresi gibi bireysel özelliklere göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırmada aynı zamanda işini isteyerek yapma ve örgüt tarafından takdir edilme durumlarının da katılımcıların örgütsel zekâ algılarında anlamlı farklılık yarattığı ortaya konulmuştur.

Örgütsel zekâ ile ilgili araştırmalar ilişkin literatür incelendiğinde görülmektedir ki; örgütsel zekâ örgüt performansı, verimlilik, örgütsel çeviklik gibi birçok örgütsel çıktı için olumlu etkileri olabilen önemli bir kavramdır. Bu nedenle geliştirilmesinin örgütlere önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla geliştirilebilmesine rehberlik edebilecek bireysel ve örgütsel değişkenlere yönelik araştırmalar

yürütülmesinin de gerekli olduğu düşünölebilir. Ancak ulusal ve uluslararası literatüre bakıldığında birçok farklı sektörde yürütölen örgötsel zekâ ile ilgili araştırmaların özellikle ulusal literatürde ve sağık sektörü özelinde oldukça sınırlı sayıda olduğu görölmüşür.



BÖLÜM 2: STRATEJİK DÜŞÜNME

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın diğer ana değişkeni olan stratejik düşünme konusu ele alınmaktadır. Stratejik düşünmenin daha iyi anlaşılabilmesi için ilk olarak strateji kavramının ne olduğu üzerinde durulacaktır. Sonrasında stratejik düşünme kavramının tanımı, gelişimi ve stratejik düşünmenin gelişimine katkı sağlayan teorik yaklaşımlar incelenecektir. Daha sonra stratejik düşünmenin önemi ve geliştirilmesi konularına değinilecektir. Son olarak ise stratejik düşünme ile ilgili ulusal ve uluslararası alanda gerçekleştirilen çalışmalara yer verilerek stratejik düşünme kavramının araştırılmasına temel oluşturan önemli bilgilere yer verilecektir.

2.1. STRATEJİ KAVRAMI

Yüzyıllardır kullanılmakta olan strateji kavramı ilk olarak askeri alanda ortaya çıkmış ancak günümüzde yönetim alanında da yaygın olarak kullanılır hale gelmiştir. Kelime anlamına bakılacak olursa Yunanca’da “strategos” olarak bilinen strateji terimi bir generalin ismidir ve aynı zamanda “kaynakları etkili kullanarak düşmanların yok edilmesini planlamak” anlamını taşımaktadır. Kökenini ordu anlamına gelen “stratos” ve liderlik etmek anlamına gelen “agein” kelimeleri oluşturmaktadır (Bracker, 1980, s. 219; Macmillan ve Tampoe, 2000, s.14).

Strateji temel olarak geleceği kavramak ve garanti altına almak amacıyla gerçekleştirilen düşünceler ve faaliyetler olarak tanımlanabilir. Bu tanım strateji kavramının gelecek hakkında düşünürken, aynı zamanda bugün için de etkili faaliyetlerde bulunmayı gerektirdiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte strateji kavramı için askeri, politik, yönetsel ve akademik alanlarda da çeşitli tanımlar bulunmaktadır (Macmillan ve Tampoe, 2000, s. 14). Ancak yönetim alanında stratejiye bakıldığında; özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında işletme çevrelerinin daha hızlı değişmeye başlaması ve rekabetin şiddetinin de artmasıyla; örgütlerin çevresel fırsatlardan yararlanarak aynı zamanda tehditlerden korunabilmesi için değişimleri

önceden görebilme becerisine sahip olma gerekliliğinin artırmış ve yönetim alanında strateji kavramının yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır (Bracker, 1980, s. 219). Bu bağlamda strateji hedeflere ulaşmak için rakiplerin ulaşılacak istenen bu hedefleri etkileyebilecek faaliyetlerinin incelenmesiyle oluşturulan uzun dönemli, dinamik ve sonuç odaklı kararlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 35). Dinçer (2013, s. 21) strateji kavramını “örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek çevreye uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlamaktadır.

Örgütler sürekli değişen ve gelişen bir çevrede varlıklarını sürdürmek zorunda olduklarından rekabet avantajının sağlanması öncelikli hedefleri haline gelmiştir. Stratejiler bu anlamda da önemli bir rekabet aracı olarak düşünülebilir. Bununla birlikte Hamel ve Prahalad (1989)’a göre strateji kavramının gelişmesiyle stratejik uyum (kaynaklar ve fırsatlar arasında); jenerik stratejiler (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma gibi) ve strateji hiyerarşisi (amaçlar-stratejiler-taktikler sıralaması) gibi kavramların kullanım alanı bulması örgütlerin rakiplerine karşı avantaj elde edebilmesini de zorlaştırmaktadır. Bu nedenle örgütler bu rekabet ortamında stratejiyi temel yönetim yaklaşımlarından farklı şekilde ele alarak geçmiş yönelimlere uyum sağlamak yerine örgüt verimliliğinde marjinal ilerlemeler yakalamaya odaklanarak rekabet üstünlüğü elde etmektedirler.

Çevrelerinde yaşanan köklü değişimlerle başa çıkabilmek için örgütler, ya geleceğe teslim olmak ya da strateji oluşturma biçimlerinde de köklü değişiklikler yapmak durumundadır. Bunun için de gerekli olan, geleneksel planlama sürecinde gerçekleştirilecek küçük düzenlemelerden ziyade yeni felsefi temellerdir. Hamel (1996) bu düşüncüyü “strateji bir devrimdir ve geriye kalan her şey ise taktiktir” şeklinde ifade etmektedir. Diğer taraftan belirlenen her stratejinin olumlu sonuç doğuracağı beklentisi de örgütleri yanıltabilmektedir. Örgütler birçok strateji belirleyip uygulayabilecekleri gibi, belirledikleri stratejilerden olumsuz ya da verimsiz sonuçlar da elde edebilirler. Bu doğrultuda Huffman (2001, s. 17) stratejinin doğru bir karar mı yoksa yanlış ya da eksik bir karar mı olduğunun anlaşılması için örgütlere bazı sorular önermektedir: “Strateji dış

çevre ile uyumlu mu ve genel çevre unsurlarını (politik-yasal, ekonomik, demografik, sosyokültürel, teknolojik ve uluslararası) dikkate alıyor mu?”, “içinde bulunduğu sektöre uyumlu mu?”, “çevresel eğilimleri ve değişimleri dikkate alıyor mu?”, “kritik başarı faktörlerini iyi tanımlayarak bunlarla başa çıkabiliyor mu?”, “temel yeteneklerle ilgili avantaj sağlayabiliyor ya da örgüte gerekli temel yetenekleri kazandırabiliyor mu?”. Bu sorular için olumlu cevaplar elde edilemeyen stratejiler uygun stratejiler olarak kabul görememektedir. Uygun ve başarılı stratejiler belirleyerek bu stratejiler doğrultusunda doğru kararlar vermek isteyen yöneticiler, stratejilerini oluştururken bu soruları dikkate alarak örgütlerini bulundukları çevrede daha avantajlı bir konuma taşıyabileceklerdir (Bilgin Demir, 2015, s. 7).

Dış çevrenin doğasını ve uygulamalarını anlayan, etkili stratejiler geliştirme yeteneğine sahip ve bununla birlikte değişimi öngörebilen yöneticiler, uygun stratejiler belirleyip bu stratejileri uygun yol ve yöntemlerle uygulayarak ve bunu yaparken de sürekli olarak stratejilerini gözden geçirerek başarılı bir stratejik yönetim süreci gerçekleştirebileceklerdir. Dolayısıyla günümüzde dinamik çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin başarılı olabilmesinde esas olduğu kabul edilen stratejik yönetim ile örgütler değişim ve uyum için de önemli bir ivme kazanabileceklerdir (Ginter ve diğerleri, 2018, s. 6). Ancak yaşanan hızlı çevresel değişimler ve beraberinde getirdiği sorunlar stratejik yönetimi zorlaştırmakta ve bu değişimlerin gelecekte de devam etmesi beklendiğinden, risklerden kaçınarak fırsatların değerlendirebilmesi giderek daha profesyonel bir yönetimi gerektirmektedir (Schultz, 2004, s. 104). Bu durum strateji oluşturmayı bilimden çok adeta bir sanat olarak görmeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetimin resmi analitik süreçlerden ziyade daha çok fikirler, kavramsallaştırmalar, vizyonlar ve daha birçok stratejik düşünme becerisine dayanmasının önemi dikkat çekmektedir (Luke ve diğerleri, 2000, s. 402). Daha belirgin şekilde ifade etmek gerekirse, stratejik yönetim tam olarak örgütün misyon ve vizyonunun başarılmaması için stratejik düşünme, stratejik planlama ve örgütün stratejik hareket gücünü yönetme sürecidir olarak görülebilir (Ginter ve diğerleri, 2018, s. 6).

Strateji bir örgütün ulaşmak istediği yere nasıl ulaştığı ile yani misyon ve hedeflerin belirlenmesi, takip edilmesi ve bunlara ulaşılması ile ilgilidir. Örgütlerin gelişiminin ilk

aşamalarında örgütteki herkesin ulaşmak istenen noktaları ve ileriye yönelik rotaları kavraması kolay olacağından stratejilerin belirlenmesi ve izlenmesi de daha kolay olmaktadır. Ancak örgütler ve içinde bulundukları çevreler karmaşılaştıkça, koordinasyon güçlükleriyle karşılaşmakta ve daha karmaşık stratejilere ihtiyaç doğmaktadır. Bu noktada strateji ve yönetim sorunları birlikte ele alınmalıdır. Stratejik fikirlerin uygulanabilmesi yeteneği başarı için önemli bir anahtardır. Stratejilerde belirsizlik ve risk her zaman için söz konusudur. Yöneticiler bir dereceye kadar planlama yapabilir; ancak karşılaşılabilecek her olasılık için plan yapılabilmiş olması mümkün değildir. Çevresel tehditlere karşı koyma ve fırsatları yakalamaya çalışma gibi tepkilerle stratejiler şekillenir, bu nedenle de esneklik esastır ve bunun nasıl gerçekleştirileceği yöneticilerin tarzına ve yaklaşımına bağlıdır. Her yönetici potansiyel olarak bir strateji yapıcıdır ve belirledikleri stratejiler, planları ve resmi belgeleri içeriyor olsa da aslında temelde bir düşünme ve davranış biçimidir (Thompson ve Martin, 2005, s. xvii). Bu nedenle stratejik yönetimin amacına ulaşabilmesinde stratejik düşünme göz ardı edilemeyecek bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

2.2. STRATEJİK DÜŞÜNME KAVRAMI

Stratejik düşünme, stratejik yönetim alanında sıklıkla kullanılan bir kavram olmakla birlikte; net bir tanımının yapılmasında zorlanılmakta ve çoğunlukla belirli özelliklere sahip belirli bir düşünce biçimini göstermek yerine, strateji hakkındaki tüm düşünceleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu geniş kullanım dâhilinde genellikle stratejik planlama ya da stratejik yönetim gibi diğer kavramlarla da karıştırılarak birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Liedtka, 1998, s. 121). Ancak bu kavramlar aynı anlama gelmemekte ve stratejik düşünme genel olarak “içinde bulunulan durumu kavrama, anlama ve fırsatları avantaja çevirme” becerisine ilişkin daha zihinsel bir yaklaşımı ifade etmektedir (Sheikhi ve Parizi, 2016, s. 4194).

Mintzberg (1994) de benzer şekilde stratejik düşünmenin sezgi ve yaratıcılığı içeren bir sentez süreci olduğunu ifade etmektedir (Mintzberg, 1994, s. 108). Bu anlayışla stratejik düşünme faaliyet gösterilen pazarın gerçeklerini ve kurallarını doğru şekilde

tanımlamaya; mevcut koşullara uygun, zamanında, yenilikçi ve değer katan çözümler üretmeye yardımcı olmaktadır (Sheikhi ve Parizi, 2016, s. 4194). Yöneticiler çevresel değişimlerle baş edebilmeli ve dışsal tehditleri önlerken, ortaya çıkan fırsatlardan da yararlanabilmek için örgütlerini konumlandırmalıdır. Bu değişimler karşısında örgütlerinin varlığını sürdürmesini sağlayabilmek için de bir takım zihinsel süreçlere ihtiyaç duymaktadırlar ki bu ihtiyaç stratejik düşünme kavramının ortaya çıkışının temelini oluşturmaktadır (Ginter ve diğerleri, 2018, s. 16). Stratejik düşünme de strateji gibi askeri literatürden etkilenmiştir. İyi tanımlanmış bir strateji örgütün ana planlarını, hedeflerini, politikalarını ve programlarını uyumlu bir şekilde bir araya getirir; sınırlı kaynakları örgütün güçlü ve zayıf yönleri ve çevredeki fırsat ve tehditler doğrultusunda en iyi şekilde tahsis eder. Zeki rakiplerin potansiyel eylemleriyle nasıl başa çıkılacağı konusunda düşünmeyi teşvik eder (Dobson ve diğerleri, 2004, s. 3).

Stratejik düşünmenin ne olduğunun anlaşılabilmesi için literatürde farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamaların incelenmesi faydalı olacaktır. O'Shannassy (1999, s. 15) stratejik düşünmeyi, stratejik yönetim süreci içerisinde bireylerin ve grupların zihinsel aktivitelerini bir araya getirerek stratejik sorunları çözme ve örgütün geleceğini kurgulamanın esnek bir yolu olarak tanımlamaktadır. Hughes ve Beatty (2005, s. 44)'e göre stratejik düşünme bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını şekillendiren bilgi ve fikirlerin toplanması, yorumlanması, oluşturulması ve değerlendirilmesi için gerekli olan bilişsel süreçleri ifade etmektedir. Thompson ve Martin (2005, s. 10) ise yöneticilerin; örgütün geçmiş deneyimlerinden öğrendiklerini sentezleme ve paylaşma, mevcut yeterliliklerini ve konumunu anlama ve ileriye yönelik yolları netleştirme becerisini stratejik düşünme olarak ifade etmektedir. Moon (2013, s. 1699) stratejik düşünmeyi "stratejik sorunları çözmenin, rasyonel yaklaşımla yaratıcı düşünce sürecini birleştirerek, alternatif rekabet ve müşteri değeri sağlamanın yollarını bulmaya yönelik bir süreç" olarak tanımlamıştır. Jafari ve diğerleri (2017, s. 1)'ne göre de stratejik düşünme eldeki bilgileri şekillendirmek ve geliştirmek için zihinsel bir bağlam sağlayan ve yöneticilere hızlı öğrenme ve öğrendiklerini etkili şekilde kullanabilme imkanı sunan bir yaklaşımdır. Ginter ve diğerleri (2018, s. 14-15)'ne göre ise stratejik düşünme; meydana gelen değişiklikleri algılayan, stratejik etkileri dikkate alan ve dönüştürücü tepkiler geliştiren, stratejik yönetim sürecinin altında yatan zihinsel bir faaliyettir.

Stratejik düşünme tanımlarının çeşitliliği; stratejik düşünmenin belirsiz ve yapılandırılmamış bir doğası olduğunu, stratejik düşünme için tanımlanabilecek tek bir formül bulunmadığını göstermektedir. Bu nedenle yöneticilerin problem çözme tarzlarında esneklik geliştirmeleri gerekmektedir (Laljani, 2009, s. 30). Stratejik düşünme en basit ifadeyle bir örgütün geleceğini tasarlayanın başlangıcı olarak kabul edilebileceğinden; yöneticiler örgütlerinin nereye gitmesini istediklerine ve oraya nasıl varacaklarına dair zihinsel bir plana sahip olmadıkça akıllıca liderlik edemezler. Stratejik düşünebilen bir yönetici örgütün gelecekte olması gereken yeri gözünde canlandırabilir, faaliyet gösterdiği pazarda gelecekte de rekabet edebilmek için kaynaklarını yeniden konumlandırabilir, stratejik alternatiflerin risklerini ya da kazanımlarını değerlendirebilir, stratejik planın cevaplama gereken soruları belirleyebilir ve planlama adımlarını mantıklı ve sistematik şekilde oluşturabilir (Zabriskie ve Huellmantel, 1991, s. 26).

Stratejik düşünme geçmiş, bugünü ve geleceği kapsamakta; geçmişten öğrenme, bugünü anlama ve ileriye düşünme yeteneği gerektirmektedir. Geçmişten gelen kalıpları ve deneyimleri anlamak kesinlikle geleceğe ışık tutmaktadır, ancak birçok örgütü etkileyen dinamik ve belirsiz iş ortamları göz önüne alındığında; geleceğin geçmişi yansıtacağını ve geçmiş ya da mevcut eğilimlerin devamlılığının olacağını varsaymak tehlikeli bir durum olabilmektedir (Thompson ve Martin, 2005, s. 147). Stratejik düşünürler geçmişten yararlanır, bugünü anlamlandırır ve daha iyi bir gelecek tasarlarlar. Ancak bununla birlikte stratejik düşünme değişimi kabul eden, bu değişimin nedenlerini ve sonuçlarını analiz eden ve örgütün geleceğini değişikliklerden olumlu şekilde etkilenebilmesi için yönlendirmeye çalışan bir düşünme biçimini benimseyen zihinsel yaklaşım gerektirmektedir. Bu bağlamda stratejik düşünme; değişimin gerçekliğini kabul eder, mevcut varsayımları ve faaliyetleri sorgular, sistem anlayışına dayanır, geleceği tasarlar, yeni fikirler üretir ve dış çevrenin dinamikleri ile örgüt uyumunu dikkate alır. Stratejik düşünme bir örgütün geleceği hakkında fikirler üreterek onu çevreyle daha uyumlu hale getirmenin yollarını arar. Bunu yaparken de paydaşların değişen ihtiyaçlarını ve çevrenin değişen teknolojik, sosyal, demografik, ekonomik, politik ve rekabetçi taleplerini değerlendirir (Ginter ve diğerleri, 2018, s. 16). Stratejik

düşünme mevcut durumu sorgulamayı, alışılmadık fikirleri dikkate almayı ve ortak bir amaç etrafında fikirler oluşturmayı teşvik eden bütüncül, dinamik bir yaklaşımdır. Resmi bir sürecin uygulanmasına dayanmayan bir sentez ve fikir üretme süreci olan stratejik düşünme bu yönüyle stratejik planlamadan ayrılmaktadır (Haycock, 2012, s. 13-14).

Stratejik düşünme yöneticilerin strateji oluşturmaya olan bakış açısına bağlı olarak örgütün stratejik planlama süreci öncesinde ya da sonrasındaki eylemleri ile ilişkili şekilde kullanılabilir. Diğer bir deyişle stratejik düşünmeye belirli bir zamanda ya da ihtiyaç duyulan herhangi bir zamanda da başvurulabilir. Stratejilerin oluşturulmasında stratejik düşünmenin kullanımı ile ilgili görüşlerdeki bu farklılık, stratejik düşünmenin nasıl geliştiğinin anlaşılmasını ve tanımlanmasını zorlaştırmaktadır (Goldman, 2005, s. 21). Stratejik düşünme temel olarak farkındalık, öngörü, analiz, yorumlama, sentez ve yansıtma faaliyetlerini içermektedir. Stratejik düşünme doğrusal bir süreç olarak ilerleyebilir. Ancak stratejik düşünme ile ilişkili bu faaliyetler doğrusal özellikte olmayabilir, herhangi bir sırada meydana gelebilir ve birbirleriyle ilişki halinde olabilirler. Bununla birlikte stratejik düşünme stratejik planlamadan ayrı ya da sadece öncesinde olması gereken bir süreç olarak da düşünülemez; stratejik planlama ve yönetim sürecindeki her adımın bir parçasıdır (Ginter ve diğerleri, 2018, s. 14-15).

Stratejik düşünme örgütlerde stratejik öğrenmeyi yönlendiren ve diğer ikisi stratejik hareket ile stratejik etki olarak ifade edilebilen üç önemli süreçten biridir. Bu durum stratejik düşünmenin bireysel olduğu kadar kolektif bir boyutu da içerdiği anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmesi için bireysel anlamda stratejik düşünörlere sahip olmak yeterli değildir. Aynı zamanda birbirlerinin düşüncelerini etkileyen, kolektif anlayış ile iç görülerini derinleştiren ve geliştiren bireylere de ihtiyaç vardır. Bunun nedeni rekabet ortamının karmaşık ve değişen doğasının karşılaşılabilecek zorlukların üstesinden gelmek için giderek farklı bakış açıları geliştirmeyi gerektirmesidir. Stratejik düşünme genel olarak işletme okullarında öğretilen analitik araç ve teknikleri içermekle birlikte; strateji, vizyon, değerler, kültür ve iklimi anlamının ve geliştirmenin de önemli bir parçasıdır (Hughes ve Beatty, 2005, s. 44-45).

Stratejik düşünebilen yöneticiler sadece kendi alanları hakkında bilgi sahibi olmakla kalmaz, aynı zamanda bu bilgiyi daha verimli şekilde kullanabilirler. Stratejik düşünme yeteneği yeterince gelişmiş olmayan yöneticiler durumsal farklılıkları dikkate almaksızın standart stratejik çerçeveleri ya da formülleri kullanma eğiliminde olabilir ve bu nedenle de daha yüzeysel uygulamalarda bulunabilirler. Bunun aksine stratejik düşünme becerisi yüksek olan yöneticiler daha hızlı çalışır, önce belirsizlikleri keşfeder, sonrasında ise geliştirdikleri pratik yaklaşımları kullanırlar. Bu sayede sorunları yeniden tanımlayabilir ve yeni çözümler geliştirebilirler (Goldman, 2005, s. 38-39). Modern yöneticiler daha az doğrusal ve daha stratejik, daha az somut ve daha bütüncül, daha az spesifik ve daha sinerjik düşünmek zorundadır (Shaked ve Schechter, 2013, s. 786).

2.2.1. Stratejik Düşünme Kavramının Gelişimi

Günümüzde örgütler öngörülemeyen ve değişken bir gelecekle karşı karşıya olduklarından; yöneticiler kararlarını çoğunlukla çelişkili ya da eksik bilgiler ışığında, önsezilerine ve tecrübelerden edinilen bilgilere dayanarak vermek zorunda kalmaktadırlar. Problemleri tanımlamak ve çözmek için pratik bilgi birikimlerini kullanmaları gerekmektedir (Goldsmith, 1996, s. 1433). En uygun stratejileri ve stratejik yöndeki değişiklikleri düşünerek geleceği planlamak örgütler için oldukça önemlidir. Tekniklere ve resmi prosedürlere dayanan katı sistematik planlama, artık eskisi kadar etkili görülmemektedir ve stratejik değişim kararlarının alınmasının tek yolu olmadığı düşünülmektedir. Örgütlerin alınacak kararlarını sadece profesyonel planlamacılara bağlaması stratejik düşünmeye izin vermeyeceğinden gelecek için net bir yönün belirlenmesine de engel olabilecektir (Thompson ve Martin, 2005, s. 403).

Sanayi Devrimi kaynakların, ürünlerin ve hizmetlerin yeniden düzenlenmesini gerektirmiş ve artan küreselleşme rekabetin sınırlarını değiştirmiştir. Teknolojideki ve müşteri taleplerindeki önemli değişikliklerin bir sonucu olarak yeni pazarlar ve endüstriler ortaya çıkmıştır. Serbest piyasa ekonomisinin etkisiyle endüstriler üzerindeki

koruyucu engellerin kalkmaya başlaması örgütlerin ürünlerini ve hizmetlerini dünya standartlarını karşılayacak şekilde iyileştirme baskısı hissetmelerine neden olmuştur. Bu durum örgütlerin rekabet gücünde de büyük bir değişime yol açmıştır. Örgütler yönetim bilimine yaklaşımlarını yeniden düşünmek ve bu karışık ortamda kendilerine rehberlik edecek yeni kavram ya da yöntemler aramak zorunda kalmıştır (Bonn ve Christodolou, 1996, s. 543). Aynı gerçeklikle karşılaşan birçok akademisyen de strateji alanındaki kavram ve yöntemlerin uygunluğunu sorgulamaya başlamıştır. Hızlı değişen çevresel koşullarda kullanılmaya devam edilebilecek ve her koşula uyumlu olabilecek bir strateji yaklaşımının yokluğu, yöneticilerin kurtarıcı olarak ‘uygulama’ya odaklanmasına ve stratejiyi önemsiz ya da daha az ilgi çekici bulmaya başlamalarına yol açmıştır (Prahalad ve Hamel, 1994, s. 5).

1980’li yıllarda stratejik yönetim sürecinin verimsizliği bu alanda çalışan uygulayıcıları stratejik düşünmenin gerekliliğine vurgu yapmaya yöneltmiştir. 1990’lara gelindiğinde stratejik planlamaya ve stratejik yönetime yardımcı olarak onları kolaylaştırmak adına stratejik düşünmenin ortaya çıkmasıyla strateji yaklaşımı daha da gelişmiştir (Pourkiani ve Pourroostaei, 2015, s. 1). 1960’larda ve 1970’lerde gündemde olan stratejik planlama sistemleri, 1980’lerde ve 1990’larda popülerliğini yitirmesine rağmen yine de yönetim süreçlerine önemli katkı sağlamaktadır. Ancak çoğu örgütte planlamanın, stratejik düşünmeye katkı sağlamadığı düşünülmüştür (Thompson ve Martin, 2005, s. 406). Bonn ve Christodoulou (1996, s. 543)’ya göre 1982 yılında Avustralya’da bulunan en büyük 100 üreticinin, 1993 yılına gelindiğinde, sadece %49’unun hayatta kalabilmiş olması ve geri kalanının ise başka örgütler tarafından satın alınması ya da tamamen faaliyetlerini durdurması; küresel rekabet koşullarının hızla değişmesi ve serbest piyasa ekonomilerinin hakim olmaya başlamasıyla yeni yönetsel kavramlara duyulan ihtiyacı ortaya koymuştur.

21. yüzyılın başında teknolojinin bütün iş çevrelerinde etkisinin artmasıyla, örgütler tarafından teknolojilerin hızla uyarlanabilmesi ihtiyacı kaçınılmaz bir hal almıştır. Örgütlerde süregelen bürokratik yaklaşımların ataleti, teknolojilerin uyarlanmasına bir engel olarak görülmeye başlanmıştır. Gelişen teknoloji örgüt faaliyetlerinde de temel bir değişimi teşvik etmeye başlamıştır. Teknolojinin evrilmesi sonucu eğitim, kültür,

tüketici tercihleri, politik ve sosyal koşullar da değişime uğramıştır. Bu değişen güçler kurumsal strateji geliştirmeye ve uygulamaya yönelik geleneksel yaklaşımların artık geçerli olmadığını, değişen iş ortamı için yetersiz kaldığını göstermiştir. Örgütler artık faaliyetlerine yönelik yaklaşımlarında daha esnek olma ihtiyacı duymaya başlamış, bu da örgütlerde köklü değişimlerin başlangıcı olmuştur. Bu koşullar örgüt içerisinde strateji uygulama yöntemleriyle birlikte strateji oluşturmaya olan yaklaşımı da yeniden düşünmeyi gerektirmiştir. Strateji oluşturma süreci örgütler için değerli bir kurumsal varlık olarak düşünülebilir. Günümüzde bu süreç, örgüt içerisindeki tüm bireylerin stratejik düşüncelerinin tutarlı ancak dinamik olmasını gerektiren bir sürece doğru dönüşüm göstermektedir (DiVanna ve Austin, 2004, s.1-2).

Stratejik planlamanın yönetsel açıdan her zaman önemli bir role sahip olacağı yadsınamaz bir gerçektir. Ancak ayrıntılı stratejik planlamalar yapılmasına rağmen, stratejilerin fiilen uygulanmasının gerçekleştirilmesinde aksaklıklar yaşanması; formal planlama süreçlerinin yalnızca bürokratik faaliyetler olarak kalması, yeni stratejik yönlerin belirlenmesi ya da yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesinden ziyade finansal bir kontrol aracı olarak kullanılması Mintzberg (1994b)'in görüşünü destekler nitelikte stratejik planlamanın ötesinde bir stratejik yaklaşımın varlığına duyulan ihtiyacı da ortaya koymaktadır (Bonn ve Christodolou, 1996, s. 543, 550).

Stratejik planlamanın önemli bir yanılgısı, nasıl ki bir bilginin analiz edilmesi onun sentezini kapsamıyorsa, bilgilerin analiz edilmesi temeline dayanan stratejik planlamanın da analiz sonucunda elde edilen verilerin sentezlenmesini sağlayacak olan strateji uygulama için yeterli olmadığının göz ardı edilmesidir. Stratejik planlama stratejik uygulamalara temel oluşturacak bilgileri tanımlayarak strateji oluşturma ve uygulama süreçlerini destekleyebilir niteliktedir. Ancak bu bilgilerin stratejilerin oluşturulması ve uygulanması için bir araya getirilerek sentezlenmesi noktasında yetersiz kalabilmektedir. Çünkü stratejik planlama tek başına, gelecek belirsizlikleri tahmin ederek bu konuda yöneticilere bilgi sağlama ve karşılaşılabilecek değişimler doğrultusunda yeni stratejiler oluşturmaya olanak vermemektedir. Dolayısıyla stratejik planlama elde edilen bilgilerin mekanik kombinasyonunu sağlayabilmekle birlikte, bu bilgilerin yaratıcılık ve sentez gerektiren strateji oluşturma ve uygulama süreçlerinde

kullanılmasıyla ilgili gelişmiş bir araç sunmamaktadır. Bu bağlamda Mintzberg (1994b) stratejik planlama ile sadece stratejik prosedürlerin ortaya konulduğunu ancak stratejilerin oluşturulması ve uygulanması aşamalarının bu prosedürlerin ötesinde bir stratejik düşünmeyi gerektirdiğini ifade etmiştir (Mintzberg, 1994b, s. 19).

Heracleous (1998, s. 483, 485) da benzer şekilde stratejik düşünmenin stratejik planlamayla yakından ilişkili bir kavram olmakla birlikte kesinlikle aynı olmadığını ifade etmiş ve stratejik planlamayı tek aşamalı öğrenme, stratejik düşünmeyi ise çift aşamalı öğrenmeye benzeterek bu iki kavramın farkını açıklamaya çalışmıştır. Tek aşamalı öğrenme daha uyarlanabilir nitelikte olup mevcut varsayımlarla başa çıkmakla ilgiliyken; çift aşamalı öğrenme ise yaratıcı olmakla ilgili olup çevreyi algılamının yeni yollarının keşfedilmesini gerektirir. Bu bağlamda stratejik planlamanın amacı stratejik düşünme yoluyla geliştirilen stratejileri operasyonel hale getirmek ve stratejik düşünme sürecini desteklemektir. Stratejik düşünmenin temel amacı ise gelecekte meydana gelecek potansiyel değişimleri önemli ölçüde tahmin ederek rekabet kurallarını yeniden belirleyebilen yeni ve yaratıcı stratejiler keşfetmektir.

Görüldüğü gibi günümüzde stratejik planlama halen göz ardı edilememektedir. Rekabetin giderek küreselleşmesi, ekonomik ve endüstriyel alanların yeniden yapılanması, teknolojinin öneminin artması, siyasi ve ekonomik ortamdaki belirsizliklerin artması ve değişimin hızlanmasıyla oluşan zaman baskısı gibi koşulların ışığında örgütleri başarıya ulaştıracak yeni yolların düşünülmesi stratejik düşünme sürecine olan ihtiyacı ortaya koymakla birlikte, planlama etkinliğine olan ihtiyacı da güçlendirmektedir. Yaşanan çevresel değişimler itici güçlerin de değişmesine neden olmakla birlikte sonuç yine aynıdır; yalnızca oyunun doğasında, oyuncu sayısında ve türünde, oyunun oynandığı arenalarda ve ölçeğinde bir değişiklik söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte bu yeniden yapılanma örgütler için yeniden konumlandırma ihtiyacını, yeniden konumlandırma da stratejik düşünme ihtiyacını zorunlu kılmaktadır. Bu sürekli iyileştirme arayışı stratejik planlamanın niteliğini değiştirerek stratejik düşünme olarak adlandırılmasını daha uygun hale getirmiştir (Wilson, 1994, s. 12, 14).

2.3. STRATEJİK DÜŞÜNMEYE İLİŞKİN TEORİK YAKLAŞIMLAR

Literatürde birçok araştırmacı tarafından stratejik düşünmenin teorik çerçevesi çizilmeye ve bu kapsamda stratejik düşünmeyi oluşturan bileşenler belirlenmeye çalışılarak stratejik düşünmenin alt boyutlarının yer aldığı farklı modeller ortaya koyulmuştur.

Stratejik düşünme literatürüne katkı sağlayan en önemli araştırmacılardan biri olan Liedtka (1998)'ya göre stratejik düşünür, geleceğin geçmişle bağlantılı olduğu ve ayrıştığı noktaları da dikkate alarak stratejik seçenekleri tasarlamak için yaratıcı düşünceyi ve bunları test etmek için de eleştirel düşünceyi kullanan deneysel bir süreç yürütmektedir. Bununla birlikte stratejik düşünür hem tanımlanan amaca hizmet ederken hem de stratejik niyetlerin devamının uygunluğunu sorgulayarak ortaya çıkabilecek fırsatlara açık olmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda Liedtka (1998) stratejik düşüncenin stratejik düşünürü tanımlayan temel unsurlarını ortaya koymaya çalışmış ve bu unsurların birbirinden ayrı ancak aynı zamanda birbiriyle ilişkili beş boyutta ele alınabileceğini savunmuştur. Birlikte ele alındığında bu unsurlar örgütler için önemli sonuçlar üretebilmektedir. Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir (Liedtka, 1998, s. 122-124; Haycock, 2012, s. 5):

- *Sistem Perspektifi:* Stratejik düşünme bir sistem perspektifinin temeli üzerine inşa edilmiştir. Stratejik bir düşünür değer yaratılabilecek sistemin bütününi içeren zihinsel bir modele sahiptir ve bu sistem içerisindeki bağlantıları farklı açılardan görebilir. Bu boyuta göre stratejik düşünme örgütün farklı bölümlerinin birbirini etkilediği bir sistemi ve bütüncül bir görüşü yansıtır.
- *Niyet Odaklılık:* Stratejik niyet bir örgütteki bireylerin enerjilerini doğru yönde kullanmalarına, dikkat dağınıklığına direnmelerine ve bir hedefe ulaşmak için gereken süre boyunca konsantre olmalarına olanak tanıyan bir odak sağlamaktadır. Bu enerjiyi en verimli şekilde kullananlar stratejik düşünme

konusunda başarılı olacaktır. Bu nedenle stratejik düşünme temelde niyetin şekillendirilmesiyle ilgili olup bu niyet doğrultusunda yönlendirilmektedir.

- *Zeki Fırsatçılık:* Niyet odaklılığın yanı sıra yöneticiler yalnızca amaçlanan stratejilerin uygulanmasıyla kalmayıp aynı zamanda yeni stratejilerin ortaya çıkma olasılığını da dikkate alan zeki fırsatçılığı da benimsemelidir. Bu boyuta göre stratejik düşünme hızla değişen koşullarda ortaya çıkabilecek alternatif stratejilerden yararlanılmasına olanak sağlayarak fırsatlardan zeki şekilde yararlanma ya da yeni deneyimlere açık olma kapasitesini çağırır.
- *Zamanında Düşünmek:* Bu boyuta göre geleceği yaratma konusunda stratejik düşünmek için örgütün hafızası kullanılır. Bu sayede yöneticiler geçmiş deneyimlerden uygun çıkarımlar yaparak geçmiş ile gelecek arasında bir akış sağlar ve bu deneyimlerden faydalanabilir. Bu boyuta göre stratejik düşünme yalnızca gelecek tarafından değil, mevcut gerçeklik ile geleceğe yönelik niyet arasındaki boşluk tarafından yönlendirilir.
- *Hipotez Yönlülük:* Bu boyut hipotez üretme ve test etme ile ilgilendiği için bilimsel yöntemi yansıtmaktadır. Diğer boyutlara göre yöneticilere biraz daha yabancı gelen bir boyuttur. Yine de sürekli artan kullanılabilir bilgi ve azalan düşünme süresi iyi hipotezler geliştirme ve bunları etkili şekilde test etme yeteneğini önemli kılmaktadır. Bu yaklaşım sürekli öğrenmeyi sağlamak için basit neden-sonuç ilişkilerinin ötesine geçilmesine olanak sağlamaktadır. Bu boyuta göre hipotez oluşturma ve test etme, stratejik düşünme faaliyetlerinin merkezinde yer alır. Stratejik düşünen yöneticiler “... olursa ne olur?” şeklinde yaratıcı sorular sorarak bunlara cevap arar.

Liedtka (1998)'nın önerdiği modelde yer alan birbiriyle ilişkili bu boyutlar hem önceden tanımlanmış bir niyetle hem de mevcut belirli bir uygulama ile ilgili olarak ortaya çıkan fırsatların belirlenmesini sağlar (Haycock, 2012, s. 5). Örgütte bulunan stratejik düşünürler güçlü ve yeni bir rekabet avantajı kaynağı yaratmış olacaktırlar. Bütün sistemi kapsayan bütüncül bir perspektife sahip olunması verimlilik ve etkinliğin artırılması için süreçlerin yeniden tasarlanmasına olanak sağlayacaktır. Niyet odaklı

olmak rakiplere göre daha kararlı olunmasını ve dikkatin daha az dağılmasını sağlayacaktır. Zeki fırsatçılık örgütü fırsatlara daha duyarlı hale getirecek ve zamanında düşünme yeteneği karar verme kalitesini ve uygulama hızını artıracaktır. Hipotez oluşturma ve test etme kapasitesi ise süreçlere hem yaratıcı hem de eleştirel düşünmenin dahil olmasını sağlayacaktır (Liedtka, 1998, s. 124).

Bonn da çalışmalarıyla stratejik düşünme kavramının gelişmesine katkı sağlayan önemli araştırmacılardan biri olmuştur. Bonn (2001)'un stratejik düşünme kavramına ilişkin ilgisi 1982-1993 yılları arasında Avustralya'daki en büyük 100 imalat örgütünde stratejik planlama, stratejik yönetim ve de kurumsal gelişimden sorumlu 35 üst düzey yönetici ile görüşerek; stratejik planlama ve stratejik yönetimdeki değişiklikler üzerine yürüttüğü uzun süreli bir araştırma ile başlamıştır. Bu çalışmada yapılan görüşmelerde yöneticilerin stratejik planlama ve stratejik yönetim yaklaşımlarında yaşadığı sorunlar tespit edilmeye çalışılmış ve örgütlerinin biçimsel bir stratejik planlama sistemine sahip olup olmaması fark etmeksizin, yöneticilerin çoğunluğu tarafından belirtilen temel sorunun stratejik düşünme eksikliği olduğu sonucuna varılmıştır. Bonn (2001)'un yaklaşımı stratejik düşünmeyi bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı seviyede ele almıştır. Bu yaklaşım bireysel özelliklerin ve eylemlerin örgüt üzerindeki etkilerini ve benzer şekilde örgütlerin de bireysel düşünce ve davranışlar üzerindeki etkilerini dikkate almaktadır. Buna göre bireysel düzeyde stratejik düşünmenin üç ana unsurdan oluştuğu ileri sürülmektedir (Bonn, 2001, s. 64-66):

- *Bütüncül Anlayış:* Örgüt ve çevresini bütüncül bir perspektifle ele alma yeteneği stratejik düşünmenin önemli bir unsurudur. Bu unsur farklı sorunların ve konuların birbiriyle nasıl bağlantılı olduğunun, birbirlerini nasıl etkilediğinin ve belirli bir alandaki bir çözümün diğer alanlara nasıl etki edeceğinin anlaşılmasını gerektirmektedir. Bütüncül bir yaklaşım benimsemek bireylerin günlük operasyonel problemlerden uzaklaşarak bu problemlerin ya da olayların temelde yatan genel modelle nasıl bir ilişkisi olduğunu görebilme becerisine sahip olma anlamına gelmektedir. Bu beceri yenilikçi çözümlerin geliştirilmesini sağlamak amacıyla olaylar yerine süreçler açısından düşünmeyi gerektirir.

- *Yaratıcılık:* Strateji, rekabet avantajı yaratmak için yeni fikirler ve çözümler geliştirilmesiyle ilgili olduğundan, stratejik düşünenlerin yeni yaklaşımlar ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin yeni yollarını arayan bireyler olması beklenmektedir. Bu beklentinin karşılanması için ise ön koşulun yaratıcılık olduğu söylenebilir. Stratejik düşünenler faaliyetleri yerine getirmenin alternatif yollarının olup olmadığını keşfetmek için kalıpların dışına çıkmaktan kaçınmadan düşünme ve hayal gücünü kullanma konusunda cesur olmalıdır.
- *Vizyon:* Stratejik düşünme güçlü bir örgütsel amaç duygusu ve gelecek için arzu edilen vizyonla yönlendirilmelidir. Popüler vizyon ifadelerinin aksine, gerçek bir vizyon, bir yön duygusu taşır ve örgüt içerisindeki tüm faaliyetler için bir odak sağlar. Gerçek bir vizyon geliştirmek stratejik düşünürlerin faaliyetlerinin merkezinde yer almalıdır. Örgüt genelinde paylaşılan bir vizyon, uyumluluğun da ötesinde bağlılığı teşvik eder ve tüm örgütü kapsayan bir ortaklık duygusu yaratır. İnsanların hayal gücüne ilham verir ve bireylerin yeteneklerinden en üst seviyede yararlanılabilesine katkı sağlar.

Örgüt düzeyinde stratejik düşünme ise bireysel stratejik düşünmenin gerçekleşebileceği şartları sağlamaktadır. Stratejik düşünme yeteneği yüksek bireyleri seçmek veya bu alanda eğitim vermek, örgütte stratejik düşünmenin gerçekleşmesi için yeterli değildir. Bunun için örgütlerin stratejik diyalogun kurulmasını ve çalışanların yaratıcılığından kaynaklanan avantajları kullanmayı sağlayan yapıları, süreçleri ya da sistemleri oluşturması gerekmektedir. Bu noktada üst düzey yöneticilerin sorumlu olduğu temel husus örgüt içerisindeki bilgi ve fikirleri kendi stratejik düşünme süreçlerine entegre ederek stratejik karar alma süreçlerinde kullanmaktır (Bonn, 2001, s. 66,69). Sonuç olarak stratejik düşünmeye yönelik çerçevenin mikro olarak bireylere ve gruplara, makro olarak ise örgüte odaklanarak bütünleştirilmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, bireysel özelliklerin ve davranışların örgütsel bağlam üzerindeki etkisi ve örgütsel bağlamın da bireysel düşünce ve davranışlar üzerindeki etkisinin kabul edilmesi gerekir. Bir stratejik düşünürün özellikleri yalnızca destekleyici yapı ve süreçlerin var olması durumunda değerli olmaktadır. Benzer şekilde örgüt düzeyindeki yapısal süreçler de stratejik düşünme ile ilişkili uygun bireysel özelliklerin ortaya çıkışını güçlendirmektedir (Bonn, 2005, s. 340).

Stratejik düşünme literatürüne önemli katkılar sağlayan ve stratejik düşünme modeli ve modele ilişkin alt boyutların bu tez çalışmasında da temel alındığı bir diğer araştırmacı John R. Pisapia'dır. Pisapia ve diğerleri (2005)'ne göre günümüzde liderlerin değişim ya da istikrar, doğrusal ya da doğrusal olmayan düşünme, yerelcilik ya da küreselleşme gibi birçok paradoksla mücadele etmek durumunda olması; geleneksel yönetim anlayışlarıyla birlikte geleneksel liderlik yaklaşımının da artık etkili ve kalıcı bir değişim yaratmada yetersiz kalmasına neden olmuştur. Bu bağlamda ancak örgütlerin karşılaştığı karmaşıklıkların anlamlandırılması ve doğrusal olmayan değişim fırsatlarının tanımlanabilmesi için stratejik bir zihniyet benimseyen liderler başarılı olabilmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005, s. 42).

Pisapia ve arkadaşları (2005) stratejik düşünebilen yöneticilerin daha başarılı olacaklarını ifade etmiş ve stratejik düşünme becerisinin, yöneticilerin başarısıyla ilişkili olduğu düşünülen üç alt boyutunu tanımlamışlardır. Bu boyutlar; daha bütüncül bir bakış açısıyla düşünmeyi ifade eden sistem düşüncesi (systems thinking), daha net ve anlaşılır hale gelmesi için durumları yeniden çerçeveleme (reframing) ve eylemlere rehberlik eden uygulama teorilerini yansıtmaya (reflecting)'dır. Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir (Pisapia ve diğerleri, 2005; Pisapia, 2009; Pisapia ve diğerleri, 2009; Pisapia, 2013; Shaked ve Schechter, 2013; Bolman ve Deal, 2017):

- *Sistem Düşüncesi:* Liderlerin sistemin özelliklerini, gücünü, kalıplarını ve sistem içerisindeki karşılıklı ilişkileri anlayarak sistemi bütüncül bir yaklaşımla görme yeteneğini ifade etmektedir. Bu yaklaşım liderlerin bütüncül düşüncelerini, sorunları parçalara ayırmadan önce genel kalıplar çıkararak tanımlamalarını gerektirir. Sistem düşüncesi için ortak bir tanım olmamasına rağmen, bir sistemin tüm parçalarını diğer parçalarla ilişkili gören ve birbirleri üzerindeki etkilerini vurgulayan bütünsel bir çerçeve olduğu oldukça açıktır. Sistem düşüncesi iki temel fikre dayanmaktadır: Bütün parçalardan daha büyüktür ve parçalar birbiri ile bağlantılı sistem dinamikleridir. Sistem dinamikleri, sistemde değişiklik ya da durgunluk yaratabilecek özellikler tarafından kontrol

edilmektedir. Yöneticiler bu özellikleri anlayarak mevcut davranışların farkına varabilir ve gelecekteki davranışları öngörebilir. Etkili liderler farklı bakış açılarını bir arada kullanmalarına ve örgütlerinin içinde yer aldığı çevre hakkında eleştirel düşünmelerine olanak sağlayan sistem düşüncesi becerisine sahip olmalıdır. Yetenekli sistem düşünürleri herhangi bir sistemi alt sistemler ve parçaların ötesinde bir bütün olarak ele alır; her bir alt sistemin bütünü bir parçası olarak nasıl çalıştığını anlayarak sistemi tanır ve sistemin parçaları arasındaki karşılıklı etkileri kabul eder. Dolayısıyla sistem düşüncesi gerçeği daha derinlemesine anlamak ve böylece çeşitli görevler ya da zorluklarla etkili şekilde başa çıkmak için yararlı bir yol olarak önerilmektedir.

- *Yeniden Çerçeveleme:* Çerçeveleme gerekli bilgilerin toplanmasına ve düzenlenmesine yardımcı olan, yeni bilgilerin ya da deneyimlerin anlamını yorumlamayı içeren bilişsel bir süreçtir. Liderlerin yeni anlayışlar ve seçenekler oluşturmak için dikkatlerini birden çok perspektif, çerçeve, zihinsel model ve paradigma üzerinde yoğunlaştırabilme yeteneğini ifade etmektedir. Liderlerin bir durumu nasıl çerçeveledikleri, bakış açıları ve akıl yürütmeleri oldukça önemlidir. Yeniden çerçeveleme sorunların ya da fırsatların gözden geçirilmesine, farklı stratejiler ortaya koyulabilmesine ve rakiplerden önce gerekli eğilimlerin belirlenebilmesine olanak tanımaktadır. Çerçeve, belirli bir durumun anlaşılmasına ve müzakere edilmesine yardımcı olmak için sahip olunan bir dizi fikir ve varsayımdan oluşan zihinsel bir modeldir. İyi bir çerçeve, neyle karşı karşıya olunduğunu ve nihayetinde bu konuda neler yapılabileceğinin bilinmesini kolaylaştırır. Bu nedenle yöneticilerin kafalarında doğru haritalar geliştirmesi ve taşıması gerekmektedir. Karmaşık durumlarla karşılaşıldığında ve mevcut bakış açıları işe yaramadığında yeniden çerçeveleme netlik kazanmak, dengeyi yeniden sağlamak, yeni sorular üretmek ve fark yaratacak seçenekleri bulmak için güçlü bir araçtır. Yeniden çerçeveleme, liderlerin yeni bakış açıları ve seçenekler oluşturmak için dikkatlerini birden çok perspektife vermelerine yönelik bilinçli bir çabadır. Burada amaç gözlemlenen faaliyetler ve olaylar için uygun kavramsal modellerle kullanılabilecek bilgiyi sürekli olarak üretebilmektir.

- *Yansıtma:* Yansıtma fikirlerin, deneyimlerin ve durumların sürekli olarak yeniden değerlendirilmesi ve yorumlanması çabası ve liderlerin durumu nasıl anlamlandırdığının ayrılmaz bir parçasıdır. Liderlerin yargılarda bulunabilmek için algı, deneyim ve bilgi yoluyla rasyonel düşünmeyi deneyimsel düşünce ile birlikte ele alma ve gelecekteki faaliyetlerine rehberlik edecek sezgisel ilkeler oluşturma yeteneğini ifade eder. Geçmiş deneyimler arasında yer alan başarı ve başarısızlıklar üzerine düşünerek mevcut durum ve gelecek için kurallar, düzenlemeler ve süreçlere ilişkin varsayımlar ya da değerler tespit edilebilir. Liderler ihtiyaç duyduğu tüm bilgilere sahip olmasa bile geçmiş deneyimler üzerine derinlemesine düşünerek tahminler geliştirmek ve harekete geçmek için çıkış noktası elde edebilir. Bu yeteneğe sahip kişiler neden bazı seçimlerin işe yaradığını ve diğerlerinin yaramadığını fark ederek geçmişi, bugünü ve geleceği anlayabilir; varsayımlarını sorgulamaya ve eylemlerin gerçekten istenen sonuçlara ulaşip ulaşmadığını test etmeye istekli olurlar.

Sistem düşüncesi, yeniden tanımlama ve yansıtma her koşulda liderlerin sahip olması gereken önemli bilişsel becerilerdir. Düzeltici ve benzersiz çözümler üretmenin tek bir en iyi yolu bulunmamaktadır. Her durum farklı strateji seçimleriyle sonuçlanan farklı gerekçe, sorun ve arzu edilen sonuçları barındırmaktadır. Bu noktada liderin görevi mevcut duruma uygun olan yöntemi tercih etmektir. Yeniden çerçeveleme birden fazla bakış açısı avantajı sağlamaktadır. Yansıtma ise lidere belirli seçimlerinin neden işe yaradığını ve diğerlerinin yaramadığını görebilme imkanı sunmaktadır. Bu yöntemlerin kullanılması lidere belirsizlik, karmaşıklık ve ikilemlerle karşı karşıya kalındığında kullanabileceği bir öngörü yeteneği kazandırmaktadır (Pisapia ve diğerleri, 2005, s. 56).

2.4. STRATEJİK DÜŞÜNMENİN ÖNEMİ

Örgütlerin müşterileri için değer yaratması ve sürekli olarak değer yaratmaya devam edebilecek yeni yollar bulmaları gerekmektedir. Bunu kaynak temelli teknolojik yetkinlikler geliştirerek ve kullanarak gerçekleştirebilirler. Bu sayede farklılaşma ve etkin maliyet kontrolü oluşturarak rekabet avantajı sağlayabilirler. Ancak değişken

çevrelerde faaliyet gösteren örgütler halihazırda başarılı olan faaliyetlerin ve rekabet stratejilerinin gelecekte de aynı şekilde başarılı olacağını varsayamazlar. Gerekli durumlarda stratejilerin değiştirilmeleri gerekir. Bu da farkındalık, düşünme ve öğrenme konusunda yetkin olunmasını gerektirir. Uzun dönemli başarılar için hangi yetkinliklerin daha önemli olduğunun farkına varmak, dikkati onlara yoğunlaştırmak, geliştirmek, istenen iyileşmeleri ölçmek stratejik bir lider için kritik bir görevdir (Thompson ve Martin, 2005, s. 121-122).

Stratejiler genelde örgüt içerisindeki bir grubun ya da stratejik bir liderin düşüncesini yansıtmaktadır. Bir örgütün stratejisini anlamak için; “Örgüt içerisinde stratejik konumdaki kişiler neden bu konumda?”, “Örgüt içerisindeki başka konumlarda faydalı şekilde kullanılabilecek başka stratejik düşünme kaynakları var mı?”, “Gerektiğinde örgütün zekasından ve yaratıcılığından öğrenme nasıl sağlanabilir?”, “Örgütte kararlar nasıl alınıyor?” gibi önemli sorular sorulabilir (Dobson ve diğerleri, 2004, s. 3). Stratejik planlar yapmanın temel nedeni, örgütün bir şekilde değişmesinin ve büyümesinin hedeflenmesidir. Bu sürekli ilerleme anlamına gelmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de kalıcı bir stratejik düşünme zihniyeti sürdürülmesi önem taşımaktadır. Stratejik düşünme zihniyeti sürekli olarak açıklık, niyet, odak ve yön ile düşünme alışkanlığını da beraberinde getirmektedir. Bu sürecin göz ardı edilmesi başarısız olabilecek bir strateji yaratılmasına sebep olabilmektedir (Haines, 2000, s. 29-30). Stratejik bir zihin farklı düşünür ve bu nedenle yeni fikirleri ve kuralları değiştirebilecek fırsatları tespit edebilir; amaçlar, stratejiler ve taktikler ile ilgili önemli kararlar verebilir. Bu tür zihinler, bilgileri işleyebilir, bilgilerden öğrenebilir ve örgütün rekabet avantajını şekillendirmeye yardımcı olur (Pisapia, 2013, s. 7-8).

Örgütlerin küreselleşme ve teknolojik değişim gibi faktörlerin neden olduğu çalkantılı ortamlarda; rekabetin gelecekteki yönünün nasıl olacağı, müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarının ne olacağı, rakiplerin olası davranışlarının neler olabileceği ve rekabet avantajının nasıl elde edilebileceği ve sürdürülebileceği ile ilgili yanıtlar araması gerekmektedir. Stratejik düşünme bu sorulara cevap bulunması açısından oldukça önem taşımaktadır (Thompson ve Martin, 2005, s. 406-407). Literatürde stratejik düşünme ve stratejik hareket etmenin stratejik yeteneğin merkezinde olduğu ve temelde hem

örgütsel yön hem de değişimle ilgilendiği konusunda yaygın bir fikir birliği olduğu görülmektedir. Bu durum ayrılmaz şekilde birbirine bağlı bilişsel ve davranışsal süreçleri gerektirmektedir. Stratejik düşünme ve stratejik olarak hareket etme vizyon, amaç, yön ya da örgütün geleceğinin kavramsallaştırılmasıyla; mevcut durumu değiştirerek çevreye uyum sağlama ve bu sayede örgütü ileriye taşıyabilme açısından önem taşımaktadır (Laljani, 2009, s. 32, 35). Stratejik düşünme, yöneticilerin örgütsel hedeflere ulaşmada hangi faktörlerin etkili ya da etkisiz olduğunu ve etkili olan faktörlerin müşteriler için nasıl değer yaratabileceğini anlamasını sağlamaktadır (Jafari ve diğerleri, 2017, s. 7). Stratejik düşünme etkili bir şekilde geliştirilip uygulanırsa geleceğe yönelik yeni, alternatif ve yaratıcı vizyonlar ortaya çıkarılabilir (Haycock, 2012, s. 13). Stratejik düşünebilen yöneticilerin bulunduğu örgütler tüm konuları ele almaktansa değer yaratan faaliyetlere yönelir, rakiplerini izleyerek taklit etmektense farklılaşma odaklı olur ve belirsizlikten uzaklaşır (Mohammadpour ve diğerleri, 2013, s. 1028).

Bir örgütte stratejik düşünme genellikle yöneticiler ve kilit pozisyonlardaki bireyler arasında gözlemlenmekte ve örgütün büyük kısmı böyle bir kapasitenin farkında olmamaktadır. Bu farkındalık eksikliği verimlilik ve örgütün gelişimine olumsuz etkide bulunacak davranışlara sebep olabilir. Ancak stratejik düşünme, örgütlerin bilgilerini ve diğer kaynaklarını genişletmelerine olanak tanıyabilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde stratejik düşünme kapasitesi artırılarak kaynakların gelişimi teşvik edilebilir (Jafari ve diğerleri, 2017, s. 6). Stratejik düşünme kapasitesi yüksek olan yöneticilere sahip örgütler temel yönelimini ve nereye gideceğini bilir, çevrelerini daha kolay algılar ve yaşanan değişimlere daha hazırlıklı olurlar (Mohammadpour ve diğerleri, 2013, s. 1027).

Yüksek performanslı örgütlerde başarılı bir lider olmak için sahip olunması gereken birçok karmaşık yetkinlik bulunmakla birlikte, yöneticiler özellikle stratejik düşünme ve stratejik yönetim konusunda yetkin olmalıdır. Örgütlerin yüksek düzeyde etkililik üretebilmesi için hem stratejik düşünme hem de stratejik yönetim gereklidir. Yüksek performanslı yöneticiler, stratejik düşünme ve stratejik yönetim yetkinliklerini harmanlayarak örgütün varoluş amacını yerine getirmesini önemli ölçüde

destekleyebilecektir (Collins ve diğerleri, 2000, s. 44). Yöneticilerin stratejik düşünme becerileri örgütün etkililiği ve başarısını sağlamaktadır. Doğru seçimler yapmak ve paydaş değerini en üst düzeye çıkarmak için yöneticiler karmaşık durumlarda stratejik düşünmelidir. Stratejik düşünme becerileri yöneticilerin bilgileri değerlendirmesini, karşılaştırmasını, analiz etmesini, eleştirmesini ve sentezlemesini sağlamaktadır (Kargın ve Aktaş, 2012, s. 129).

Günümüzde, örgütsel çevrelerinde var olan zorluklar nedeniyle bütün örgütler gibi sağlık kurumları da stratejik yönetime her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar ve bu alana gereken dikkati vermeyen sağlık kurumlarının da yaşamını devam ettirmesi zorlaşmaktadır (Kiaei ve diğerleri, 2016, s. 1). Diğer endüstrilere kıyasla sağlık hizmetleri endüstrisinin insan sağlığı üzerindeki etkileri, hızla gelişen teknolojiye uyum sağlama gerekliliği, yeniliğe duyulan ihtiyaç, karşılaşılan yüksek maliyetler ve radikal çevresel değişimler gibi özellikleri düşünüldüğünde, sağlık kurumu yöneticilerinin stratejik düşünme becerilerine sahip olması oldukça gerekli görülmektedir (Köseoğlu ve diğerleri, 2015, s. 31). Stratejik değişimler; sağlık hizmetleri kalitesi, maliyetleri, örgütün hedefleri ve çalışanların iş yaşamı üzerinde de doğrudan bir etkiye sahip olduğundan, stratejilerin doğru planlanmaması ya da uygulanmaması sağlık kurumlarının geleceğini tehlikeye atabilmektedir. Bu planlama ve uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için alınacak kararlar stratejik düşünmeyi gerekli kılmaktadır (Chilingerian, 2006, s. 192-193).

Dünya çapında sağlık sektörü yöneticilerinin yoğun çabalarına rağmen sağlık sistemleri artan maliyetler ve hizmet kalitesinin standartlaştırılamaması ile mücadele etmektedir. Sağlık kurumu liderleri ve politika yapıcılar kötüye kullanımla mücadele etme, hataları azaltma, uygulama rehberlerini kullanma ve hastaları daha bilinçli tüketicilere dönüştürme gibi birçok düzenleme yapmaya çalışmakta ancak bu çabaların hiçbiri arzu edilen düzeyde etkili sonuçlara ulaşamamaktadır. Bu durum sağlık sektöründe yeni bir stratejik yaklaşımın gerekli olduğunu düşündürmektedir. Bu yaklaşımın özünde temel amaç hastalar için değeri en üst düzeye çıkarmak, en iyi sonuçları en düşük maliyetle elde etmektir. Ancak yıllardır büyük ölçüde değişmeden süregelen hizmet sunum yaklaşımları ve ödeme yapıları, standartlaştırılamayan kalitede ve sürdürülemez

maliyetlere sahip bir sistem üretmiştir. Bununla birlikte günümüzde maliyetleri kontrol altına alma konusunda ciddi bir baskı ile karşı karşıya olan ödeme kurumları, geri ödemeleri de ciddi şekilde azaltmakta ve hizmet başına ödemedeki performansa dayalı geri ödemeye doğru bir dönüşüm görülmektedir. Bu ortamda sağlık kurumu yöneticileri maliyetleri azaltmanın ötesinde yeni ödeme modellerine de yanıt veren bir stratejiye ihtiyaç duymaktadır. Sağlık kurumları hasta sonuçlarını iyileştirebilirse, pazar paylarını da sürdürebilir ve hatta büyütebilirler. Bu bağlamda değer yaratabilen sağlık kurumları önemli rekabet avantajlarına sahip olabileceklerdir. Ne kadar prestijli ve güçlü olurlarsa olsunlar değeri geliştirmeyen kurumlar başarılı olamayacaktır (Porter ve Lee, 2013, s. 1, 5-6).

Diğer taraftan sağlık sektöründe yaşanan hızlı bilimsel gelişmeler, geri ödemenin performansla ilişkilendirilmesi ve en önemlisi de hasta merkezli hizmet sunumu yaklaşımının artan önemi gibi zorlukların üstesinden gelerek bakım kalitesinin iyileştirilmesine yönelik girişimler, maliyetleri artırıcı etkisi nedeniyle genellikle engellenmektedir. Bu durum sağlık hizmetlerinin anlaşılması ve sunulmasında çıktı olarak ürün ve hizmetlere odaklanan endüstriyel ekonomik bir yaklaşımın, bakım hizmetlerinin kalitesinin belirleyicisi olarak hasta algısı ve deneyiminin önemini vurgulayan modern yönetsel görüşe evrilmesini teşvik etmektedir. Sağlık hizmetleri endüstrisindeki bu geçiş, hasta ihtiyaçlarındaki dinamik değişiklikleri ve bu ihtiyaçların karşılanması için artan maliyetleri öngören stratejik bir planın benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Sağlık kurumu yöneticileri, kurumlarının finansal varlığını sürdürmek ve pazar payını korumak için sağlık hizmetleri sunumunda kullanılacak farklı stratejiler geliştirmeli ve uygulamalıdır (Hamdan, 2017, s. vii). Yaşlanan nüfusla da birlikte artan çevresel talepler ve piyasa güçlerinin bir sonucu olarak kurum stratejileri hakkında düşünceleri bir gereklilik halini alan sağlık kurumları yöneticileri, stratejik düşünerek karşılaştıkları çevresel tehditleri ve fırsatları değerlendirebilecek ve bunlara uygun yanıtlar verebilme kapasitelerini geliştirebilecektir (Young ve Ballarin, 2006, s. 3).

Sağlık hizmetlerinin doğası gereği hızlı alınması gereken klinik kararlar bu hizmetlerin kısa vadede etkili şekilde yönetilmesini de gerekli kılmaktadır. Aslında sağlık hizmetlerinin sunumunda günlük faaliyet ve kararlar, özellikle tıp profesyonelleri

açısından düşünüldüğünde, genellikle uzun vadeli değildir ve bu durum belirli sorunlara pratik ve anında yanıtlar verilmesini gerektirmekle birlikte; tıbbi kararlar profesyonellerce alındığından, klinik tecrübelerine dayanarak bu çeviklikle başa çıkabilecekleri düşünülebilir. Ancak sağlık kurumlarının karşı karşıya olduğu tam olarak tanımlanamayan çevresel koşullar, belirsizlik ya da öngörülemeyen problemler de yanıt gerektirdiğinden uzun vadeli stratejik yaklaşımlar da göz ardı edilmemelidir. Bu noktada tıp profesyonellerinin belirsizlik ve sistematikleştirilemeyen sorunlarla başa çıkma konusunda sorun yaşayabilecekleri düşünülebilir. İstenen sonuçlara ulaşılabilmesi için, tıp profesyonellerine özgü mesleki beceriler ile stratejik bir plana katılma ya da yönetici pozisyonunda bulunma durumunda ihtiyaç duyacakları beceriler arasındaki farklılık dikkate alınmalıdır (Perera ve Peiro, 2012, s. 751). Çünkü sağlık hizmetlerinde stratejik düşünme tıbbi patolojiler, hastalar ve bakım süreçleri hakkında karar almayı olduğu kadar; hizmet sürecinin iyileştirilmesi, yerel, bölgesel ya da uluslararası hastaları hedefleyen bakım programlarının yeniden konumlandırılması gibi yönetsel kararları da içermektedir. Özellikle son yıllarda stratejik faaliyetlerin tüm dünyada hızla artmasıyla sağlık kurumlarının da satın alma, birleşme ve işbirlikleri, dış kaynak kullanımı gibi stratejik faaliyetlere sıklıkla başvurduğu görülmektedir (Chilingerian, 2006, s. 191). Sağlık kurumları hızla değişen iş dünyasında çeşitli çevresel ve rekabetçi taleplerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle stratejileri ve başarıları için kendilerini nasıl konumlandırmak istedikleri konusunda dikkatlice düşünmeleri gerekmektedir (Young ve Ballarin, 2006, s. 1).

Tüm bu koşullar altında sağlık kurumlarının sunulan tıbbi hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi, çevresel fırsatların ve tehditlerin anlaşılması ve planlanması gerekmektedir. Bu bağlamda sağlık kurumu yöneticilerinin stratejik düşünme becerilerinin geliştirilmesiyle hizmet sunum kalitesinin de iyileşeceği düşünülmektedir (Shokokyar ve diğerleri, 2016, s. 45). Ancak sağlık kurumları için en büyük zorluklardan biri de, çevrede meydana gelmesi muhtemel beklenmedik durumları tahmin ederek buna yönelik planlama yapmaktır. Dış çevrede karşılaşılabilecek sorunların önceden tahmin edilerek belirlenebilmesi sağlık kurumu yöneticilerinin önemli bir görevidir (Ginter ve diğerleri, 2007, s. 532). Sağlık kurumlarının ayakta

kalabilmesi ve kendilerini geleceğe hazırlayabilmesi için, stratejik düşünmeyi gerektiren stratejik yönetim ve planlama faaliyetlerinin yürütülebilmesi; stratejik düşünebilme becerisine sahip yöneticilere olan ihtiyacı gündeme getirmektedir (Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu, 2010, s. 67). Sağlık kurumu yöneticileri rekabet avantajı elde etmek için sağlık hizmeti sunumunda gerekli olan değişimleri gerçekleştirebilmelidir. Bu nedenle sağlık kurumu yöneticilerinin, sağlık hizmetlerinde küresel pazarı daha iyi yönetebilmek için liderlik, yönetim ve iletişim becerilerine ek olarak stratejik yetkinliklerini de geliştirerek ücretli birer çalışandan stratejik bir düşünür'e dönüşmesi gerekmektedir. Stratejik düşünebilen yöneticiler bireysel yetkinlikleri, bilgileri ve iş zekâlarını stratejik hedeflere ulaşmak için etkili şekilde kullanarak kurumlarının misyon ve vizyonuna ulaşılmasına da önemli katkılar sağlayabilir (Hamdan, 2017, s. 2). Stratejik algıları güçlü olan yöneticiler verilerin ötesine geçerek endüstrinin geleceği hakkında tahminlerde bulunabilir. Bu süreç yaratıcı düşüncüyü de teşvik ederek yol gösterici bir vizyon oluşturulması, misyon geliştirilmesi ve stratejik alternatiflerin oluşturulması için önemli bir temel sağlar. Bununla birlikte stratejik düşünme çevre ile uyumu sağlayarak önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır (Ginter ve diğerleri, 1991, s. 36). Stratejik düşünme doğru uygulandığında yöneticilerin yapıları, karşılıklı ilişkileri ve bağlılıkları anlamasına; hem analiz etme hem de önsezi gücünü kullanarak önemli kararlar vermesine olanak sağlamaktadır (Pisapia ve diğerleri, 2009, s. 47).

2.5. STRATEJİK DÜŞÜNMENİN GELİŞTİRİLMESİ

Stratejik yönetim örgütteki tüm faaliyetler ve kararlar için bir yol haritası sağlamakta ve örgüte bir ivme kazandırmaktadır. Bu yolculuğun başlaması için bir planın olması mutlaka gereklidir. Ancak bazı durumlarda en iyi stratejik planlar bile işe yaramayabilir. Bu nedenle stratejik yöneticiler planlar uygulandıkça neyin işe yaradığını ve yaramadığını öğrenmeye ve süreç içerisinde de gerekli ayarlamaları yapmaya hazırlıklı olmalıdır. Tüm stratejiler geçicidir ve örgüt çevresi stratejinin sonsuza kadar etkili olamayacağı kadar çok sosyal, ekonomik, politik ya da rekabetçi değişimden etkilenmektedir. Dolayısıyla uzun vadede başarılı olmak için stratejilerin sıklıkla

değişmesi gerekir. Stratejik düşünen yöneticiler örgütlerine bu anlamda liderlik ederek vizyon ve gelecek yönelimli olmalı ve örgütlerinin odağını koruyarak ivme yaratmaya odaklanmalıdır (Ginter ve diğerleri, 2018, s. 32).

Stratejik düşünme özünde çok basittir. Temel olarak “şimdi neredeyiz?”, “nereye gitmek istiyoruz?” ve “nasıl gideceğiz?” şeklindeki üç soru ile ilgilenmektedir. Mevcut durumu ve örgütün gelecek yıllarda neyi başarmak istediğini bilmek ve faaliyetleri bu hedefe ulaşabilmek için yönlendirmek bir yöneticinin önemli bir görevidir (Williams, 2009, s. 68). Ancak stratejik düşünme örgüt içerisinde bulunan sıradan bir beceri de olmayıp geliştirilmesi gerekmektedir (DiVanna ve Austin, 2004, s. 10). Stratejik düşünme becerisi bireylerde doğuştan olabileceği gibi sonradan da öğrenilebilir. Stratejik düşünmeyi teşvik etmeyi amaçlayan bir eğitim ve öğrenme süreciyle stratejik düşünme geliştirilebilir. Pek çok örgüt stratejik planlamada başarılı olsa da çok azı stratejik düşünmeye yeterince kaynak ayırmaktadır ve bu da farklı sonuçlar beklentisiyle aynı stratejilerin defalarca uygulanmasına sebep olabilmektedir. Örgütler yöneticileri ve çalışanları için stratejik ortamı teşvik etmeli ve stratejik kararlara katılımı desteklemelidir. Bu da örgüt içerisindeki eğitim programlarıyla sağlanabilir (Benito-Ostolaza ve Sanchis-Llopis, 2014, s. 785, 788). Değişkenliği giderek artan iş çevrelerinde stratejilerin de doğrusal olmaması gerekmektedir. Birçok örgüt yaratıcı stratejiler üretmekte zorlanmaktadır. Stratejilerin değiştirilmesi ve yenilenmesi önemli bir yetenek olarak düşünülebilir, bunun gerçekleştirilebilmesi için de stratejik düşünme örgütteki birkaç kişinin sahip olduğu bir beceri olmak yerine, örgütün her yerine yayılan günlük bir alışkanlık halini almalıdır (Haines, 2000, s. 110).

Literatürde stratejik düşünmeye olan ihtiyaç ve bunun örgütler tarafından geliştirilmesi gerektiğine yönelik fikir birliği bulunmasına rağmen; örgütlerin bunu ne şekilde yapabileceğine, yöneticilerinin stratejik düşünme becerilerini geliştirmesine yardımcı olmak için nasıl yollar izleyebileceğine dair çok az bilgi bulunmaktadır (Goldman ve diğerleri, 2015, s. 155). Stratejik düşünme sadece doğuştan gelen ya da tesadüfi bir yetenek değildir. Yıllar boyunca meydana gelen kişisel, kişilerarası, örgütsel ya da dış faktörlerin etkisiyle gerçekleşen belirli deneyimlerden de ortaya çıkabilmektedir (Goldman, 2007, s. 75). Buna ek olarak Goldman (2007, s. 78) stratejik düşünmenin

gelişmesine katkı sağlayan iki önemli faktörden daha bahsetmektedir. Bunlardan ilki yöneticilerin sistemli, dengeli, hedef odaklı, eleştiriye açık, detay odaklı, mükemmeliyetçi olma gibi kişisel özelliklere sahip olmasıdır. İkincisi ise yöneticilerin stratejik konulara odaklanabilmesi için zaman kısıtına yönelik destek sağlayan ve aynı zamanda düşüncesine de katkıda bulunabilen güçlü bir yönetim ekibinin bulunduğu destekleyici bir çalışma ortamının varlığıdır. Stratejik düşünme yeteneğinin gelişimine katkı sağlayabilecek deneyimlere sahip kişiler bir araya getirildiğinde proaktif ve düşünmeyi teşvik eden bir örgüt ortamı yaratılabilir. Çeşitli örgüt geliştirme teknikleri sayesinde insan kaynakları departmanları da bu kültürün oluşturulmasında yöneticilere yardımcı olabilir (Goldman, 2008, s. 236). Çünkü stratejik düşünenler örgütler değil bireylerdir. Bu nedenle örgüt içerisindeki bireyler tarafından desteklenmesi de önem taşımaktadır (Liedtka, 1998, s. 120). Örgütte operasyonel faaliyetleri yürüterek yöneticilere zaman kazandıran, ancak aynı zamanda yöneticilerinden farklı düşünen, kendi düşüncelerini özgürce ifade edebilen ekiplerin bulunması stratejik düşünmenin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Örgüt çalışanlarının çeşitliliği (yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim, çalışma süresi, bilgi ve beceriler açısından) faaliyetlere yönelik bakış açılarını artırır ve bilgi toplamak için kullanılan ağları genişletir. Ancak ekiplerin bu çeşitlilikten yararlanabilmesi için de güç paylaşımı önem taşımaktadır. Eğer bu güç paylaşımı sağlanamazsa çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınarak her zaman liderleriyle aynı fikirde olma eğiliminde bulunabilirler. Bu nedenle örgüt içerisindeki ekip yapılarının stratejik düşünmenin gelişimini etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Casey ve Goldman, 2010, s. 11).

Örgütler stratejik düşünmeyi geliştirmek için pratik müdahaleleri desteklemelidir. Bu da uygun personel seçimi, işe alma ve geliştirme stratejileri tasarlanmasının yanı sıra stratejik düşünmeyle ilişkili bireysel özelliklerin kullanılabilmesine olanak sağlayan koşulları yaratacak grup ve örgüt düzeyindeki faktörlere önem verilmesiyle mümkün olabilmektedir (Bonn, 2005, s. 336). Bununla birlikte stratejik planlama süreçlerine katılım da düzenli bir çaba ve yönetim ekipleriyle bir arada olmayı gerektirdiğinden stratejik düşünme becerilerinin gelişimini destekleyecektir (Goldman, 2005, s. 139).

Örgütte tüm çalışanların düşünme becerilerinin geliştirmesi stratejik düşünmenin geliştirilmesi açısından oldukça faydalıdır. Örgüt içerisindeki stratejik düşünme becerilerinin ve beyin gücünün geliştirilmesi için özel olarak tasarlanmış atölye çalışmaları yürütmek faydalı olabilir. Diğeryandan yöneticilerin düşüncelerini ve eylemlerini dengeleyebilmeleri de gerekir. Stratejik düşünme olmaksızın verilen kararlar rekabet avantajı sağlayamaz. Özellikle hızlı yanıtlar üretilmesi gereken durumlarda daha etkili kararları önceden hazırlıklı zihinler verebilir. Yöneticilerin zihinsel olarak hızlı ve etkili karar vermeye hazır durumda bulunabilmesi ise stratejik düşünmeyle mümkün olabilmektedir (Wootton ve Horne, 2010, s. 69). Goldman (2007, s. 80-81) yöneticilerin stratejik düşünme becerilerini geliştirmek için yararlanabileceğiyaklaşımları şu şekilde özetlemiştir:

- Yönetim geliştirme programları, yöneticilerin sahip olması gereken belirli deneyimleri tanımlamalı ve bunları yöneticilerin kariyerlerine kazandırmayı hedeflemelidir. Bununla birlikte yöneticilerin bu deneyimlerden maksimum faydayı elde etmesine yardımcı olacak kavramları anlamasını sağlamak için öncesinde strateji teorisine yönelik eğitim verilmelidir.
- Yöneticilerden astlarının stratejik düşünme becerilerini de geliştirmeleri istenmelidir.
- Örgütteki tüm yöneticilerin stratejik planlama faaliyetlerine ilk aşamalarından itibaren katılımı sağlanmalıdır. Bu yaklaşım tüm yöneticilerin her stratejik planlama faaliyetine katılmasının pratik olmadığını düşündürmekle birlikte; stratejik düşünmenin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.
- Deneyimsel öğrenme sağlayan faaliyetler desteklenmelidir.
- Düzenli olarak stratejik planlama toplantıları düzenlenip bu oturumlarda faaliyetleri gözden geçirmeye ve önceden belirlenen soru ya da sorunlar üzerinde düşünmeye odaklanarak bu süreçten en üst düzeyde fayda elde edilmesi amaçlanmalıdır.

Örgüt için önemli olan bir proje ya da girişime öncülük edilmesi de yöneticilerin liderlik becerilerinin ve stratejik düşünme yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Örgütsel olarak hayatta kalmaya yönelik bir tehditle başa çıkma çabası ve sektörde ya da sektör dışında benzer rollerdeki kişilerle kurulan düzenli temas ve etkileşimler de stratejik düşünme becerilerinin geliştirilmesi için yöneticileri zorlamaktadır. Bununla birlikte sonuçların izlenmesi ve performansın rakiplerle kıyaslanması değerlendirme ölçütlerini çeşitlendirerek yöneticilere yeni beceriler kazandırır ve böylece stratejik düşünme becerilerinin gelişmesine de katkı sağlayabilir (Goldman, 2005, s. 139-144).

Stratejik liderlerin yeteneği hem stratejik düşünme hem de stratejik davranmaya dayanmaktadır (Lalajani, 2009, s. 30). Ancak yöneticilerin bireysel niteliklerinin yanı sıra, örgüt yapısının düşünceler üzerindeki yansımaları da stratejik düşünmeyi etkileyebileceğinden; örgütsel düzeydeki yapı ve süreçlerin desteklenmesiyle bireylerin stratejik düşünebilme yeteneklerinin geliştirilmesi mümkün olabilmektedir (Jafari ve diğerleri, 2017, s. 5). Örgüt kültürü stratejik düşünmenin önemli bir belirleyicisi olduğu gibi, örgütün mevcut yapısı da stratejik seçenekler hakkında düşünmeyi etkileyebilmektedir (Dobson ve diğerleri, 2004, s. 140). Örgütler gelişim programları aracılığıyla beyin fırtınası, senaryo geliştirme, iletişim gibi faaliyetleri teşvik ederek de çalışanlar arasında stratejik düşünmeyi geliştirebilir. Bu stratejik düşünmeyi destekleyici faaliyetlerle örgütlerin hızlı değişime ve sürdürülebilir başarıya en etkili şekilde yanıt vermeleri sağlanabilir (Haycock, 2012, s. 14).

2.6. STRATEJİK DÜŞÜNME İLE İLGİLİ ULUSAL VE ULUSLARARASI ARAŞTIRMALAR

Stratejik düşünme kavramının örgütler için öneminin giderek artması, araştırmacıları da bu konuda ampirik çalışmalar yapmaya yöneltmiştir. Stratejik düşünmenin gelişimine katkı sağlayabilecek faktörlerin ve yaklaşımların ortaya konulabilmesi için farklı sektörler ve coğrafyalar üzerinde birçok araştırma yürütülmüştür. Gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası araştırmalarla, hem stratejik düşünmenin daha iyi anlaşılmasına, hem

gelişimine hem de gelecekteki araştırmalara ışık tutması bakımından literatüre önemli katkılar sağlanmaya çalışılmıştır.

Stratejik düşünme ile ilgili uluslararası literatür incelendiğinde, stratejik düşünmenin gelişimi ile ilişkili olabilecek faktörleri ve bu kavramın örgütlere sağlayacağı faydaları ortaya koymayı amaçlayan pek çok araştırmaya rastlanmaktadır. Örneğin, Pisapia ve diğerleri (2009) Amerika, Malezya, Hong Kong ve Şangay'daki üniversitelerde yönetsel rollere hazırlanan 328 öğrenci üzerinde stratejik düşünme becerilerinin ne şekilde kullanıldığını ve bölge, yaş ya da cinsiyet gibi değişkenlerin bu becerilerin kullanımını nasıl etkilediğini araştıran bir çalışma yürütmüştür. Araştırma sonucunda stratejik düşünme becerileri üzerinde cinsiyetin anlamlı bir etkisi görülmezken yaşın etkili olduğu görülmüştür. Araştırmacılar yaş değişkeninin iş yaşamından ve eğitim seviyesinden kazanılan deneyim ile paralel olduğunu, stratejik düşünme becerilerinin de bu deneyimlerden etkileneceğini ifade ederek; güçlü bir eğitim temeli ile desteklenen deneyimin stratejik düşünme becerilerinin gelişmesine katkı sağlayacağını ileri sürmüştür. Salavati ve arkadaşları (2017a, 2017b) tarafından İran'da bir tıp fakültesinin çalışanları üzerinde yürütülen iki farklı çalışmada da yönetici ve çalışanların stratejik düşünme düzeyleri değerlendirilmiştir. İki farklı örneklem üzerinde yürütülen bu araştırmalar sonucunda katılımcıların stratejik düşünme düzeylerinin kabul edilebilir düzeyde olmakla birlikte iyileştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte bazı demografik ve örgütsel faktörler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışılan bölüm ve kadro türü gibi) ile stratejik düşünme boyutları arasındaki ilişkiler de tespit edilmeye çalışılmış ve stratejik düşünme becerisinin eğitim durumu ile çalışılan bölüm değişkenlerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde Jelenc ve diğerleri (2015)'nin Hırvatistan'daki bilgi teknolojileri şirketleri üzerinde yürüttükleri bir başka araştırma 136 girişimcinin stratejik düşünme ve girişimcilik yönelimini şekillendirebilecek yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi demografik değişkenleri inceleyerek stratejik düşünme becerisinin bu değişkenlere göre farklılaştığını ortaya koymuş ve bu değişkenlerin stratejik düşünme yeteneği çerçevesindeki eğilimleri etkileyeceğini belirlemiştir. Jelenc ve Pisapia (2015) yine 136 girişimci üzerinde stratejik düşünme becerilerinin bireysel girişimcilik

davranışını açıklamadaki katkısını da araştırmış ve stratejik düşünme becerileri daha gelişmiş olan girişimcilerin daha güçlü girişimci davranışlar sergilediğini ortaya koymuştur. Jelenc ve diğerleri (2016)'ın Hırvatistan'da beş önemli sektörün 286 yöneticisi üzerinde stratejik düşünme sürecini iyileştirerek girişimci tutumu da iyileştirmenin mümkün olduğunu göstermek amacıyla yürüttükleri araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonucunda stratejik düşünme yeteneğinin yalnızca doğuştan gelen bireysel özelliklere değil, aynı zamanda edinilen bilgi ve yetkinliklere de bağlı olduğu varsayımıyla uygun eğitim ve öğretim programlarının seçimiyle geliştirilebileceği ifade edilmiştir.

Bazı araştırmacılar tarafından stratejik düşünmenin çeşitli örgütsel süreçler ve sonuçlar ile ilişkisi de araştırılmıştır. Örneğin, Mohammadpour ve arkadaşları (2013) İran'da Mazandaran Gaz Şirketi'nde çalışan 205 yönetici ve çalışan üzerinde yürüttükleri araştırmada bilgi yönetimi ve stratejik düşünme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Moon (2013) da Kore'de 217 şirket yöneticisi üzerinde stratejik düşünmenin belirleyicilerini ve örgütün pazarlama performansına etkisini araştırmıştır. Yürütülen çalışmada yöneticilerin risk almaya yönelik tutumunun, stratejik düşünmeye verilen önemin, departmanlar arası ekiplerin ve pazarlama faaliyetlerinin yeterliliğinin örgütsel düzeyde stratejik düşünmeyi teşvik ettiği; örgüt yapısındaki formalizasyonun ise stratejik düşünmeyi engelleyici bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırma sonucunda stratejik düşünme ile pazarlama performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu da ortaya koyulmuştur. Hassanabadi (2018) tarafından İngiltere'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerde faaliyet gösteren 123 kişi üzerinde yürütülen bir diğer araştırmada da stratejik düşünme ve stratejik planlama arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve stratejik düşünme ve stratejik planlamanın örgüt performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Stratejik düşünme ile ilgili olarak yürütülen araştırmalar liderliğin önemine de dikkat çekmiştir. Bu kapsamda Zsiga (2008) Amerika'daki bir derneğin 471 yöneticisi üzerinde yürüttüğü bir araştırmada kendi kendine öğrenme, stratejik düşünme ve lider etkinliği seviyelerini incelemiş ve araştırma sonucunda bu değişkenler arasında olumlu ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda araştırmacı bireysel ve örgütsel

etkinliği artırmak için kariyer ve kişisel gelişim programlarında stratejik düşünme becerilerini edinme ve kullanma yönündeki mevcut eğilimleri geliştiren bilgi ve deneyimlerin sağlanmasının önemine vurgu yapmıştır. Pang ve Pisapia (2012) da Hong Kong’da 531 okul yöneticisi üzerinde stratejik düşünme becerilerini belirlemeye yönelik bir araştırma yürütmüş ve lider konumdaki yöneticilerin etkililiğinin stratejik düşünme becerileri ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada ayrıca okul türü ve çalışan sayısı gibi örgütsel değişkenler ile yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, pozisyon ve çalışma süresi gibi bireysel değişkenlerin stratejik düşünme becerilerinin kullanımıyla ilişkili olup olmadığı da incelenmiş ve okul türü, yaş, cinsiyet, pozisyon ve çalışma süresi değişkenlerinin stratejik düşünme becerisini etkilediği tespit edilmiştir.

Stratejik düşünme ile ilgili gerçekteştirilen araştırmalara ilişkin ulusal literatür incelendiğinde ise uluslararası alana göre daha az sayıda olmakla birlikte bazı araştırmaların gerçekteştirilmiş olduğu görölmektedir. Örneğin; Özeren Karaoğlu (2019) stratejik düşünme düzeylerini ve ilişkili faktörleri ortaya koymanın önemine değinerek Tokat ilindeki 168 ortaöğretim kurumu yöneticisi üzerinde bir araştırma yürütmüştür. Araştırma sonucunda yöneticilerin stratejik düşünme becerilerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görölmekle birlikte; değişen çevresel koşullara uyum sağlanabilmesi ve rekabet avantajı sağlanabilmesi için sürekli olarak geliştirilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Bununla birlikte araştırmada yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi ve yöneticilik eğitimi alma durumu gibi bireysel özelliklerinin stratejik düşünme becerilerine etkisi de araştırılmış ve cinsiyet dışındaki değişkenlerin anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ifade edilmiştir. Karđın ve Aktaş (2012) da 244 muhasebe uzmanı ve öğrencisi üzerinde yürüttükleri araştırmada stratejik düşünme becerisi ile ilişkili olabilecek faktörlerin belirlenmesinin önemini vurgulayarak; bu becerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmış ve anlamlı bir farklılık tespit edememiştir.

Çiçek (2011) ise 224 banka yöneticisi üzerinde stratejik düşünmenin belirleyicisi olabilecek düşünce tarzlarını ortaya koymaya yönelik bir araştırma yürütmüştür. Araştırma sonucunda stratejik düşünme ile eleştirel ve yaratıcı düşünce biçimleri

arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, bu düşünce tarzlarının stratejik düşünmeyi güçlü bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırmacı yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma deneyimi gibi bireysel değişkenlere ilişkin de değerlendirme yaparak yaş dışındaki bireysel özelliklere göre yöneticilerin stratejik düşünme becerilerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Özen (2017) tarafından 273 askeri personel üzerinde gerçekleştirilen bir diğer araştırmada ise stratejik düşünme ile karar verme stilleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiş ve stratejik düşünmenin özellikle de rasyonel karar vermeyi önemli ölçüde etkilediği ifade edilmiştir. Kula (2019) tarafından otomotiv ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 8 işletmenin 628 yöneticisi üzerinde yürütülen araştırmada ise stratejik düşünme becerisinin; rekabet zekâsı olarak ifade edilen farkındalık, rekabet kültürü ve örgütsel katılımı olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte araştırmada yöneticilerin stratejik düşünme becerilerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi bireysel özellikler ile çalışan sayısı ve örgütün stratejik planının olması gibi örgütsel değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenerek cinsiyet ve çalışan sayısı açısından anlamlı farklılıklar görüldüğü tespit edilmiştir.

Timuroğlu (2010) tarafından Ankara ilinde faaliyet gösteren 253 işletme yöneticisi üzerinde yürütülen bir başka araştırmada stratejik düşünmenin öğrenme yönlülüğü, öğrenme yönlülüğün de yenilikçiliği etkilediği ortaya koyulmuştur. Araştırmacı aynı zamanda çalışan sayısı, faaliyet alanı, faaliyet süresi, yıllık ciro ve stratejik planın bulunması gibi örgütsel değişkenlerin yöneticilerin stratejik düşünme becerilerine ilişkin fark yaratıp yaratmadığını da incelemiş ve çalışan sayısı dışındaki örgütsel değişkenlerin anlamlı bir fark yarattığını tespit etmiştir. Balaban (2011) tarafından İstanbul'daki 127 işletmenin üst düzey yöneticisi üzerinde yürütülen bir başka araştırmada ise stratejik düşünme düzeyi ile stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları arasında anlamlı ilişki tespit edilerek; stratejik düşünme düzeyi yükseldikçe stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımına katılım düzeylerinin de yükseldiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte araştırma sonucunda stratejik düşünme düzeyi arttıkça; operasyonel işlerin önceliğine vurgu yapan geleneksel personel yönetimi yaklaşımlarının ikinci plana atılarak uzun dönemli bütüncül bakış açısı geliştirilebileceği ve böylece sistematik yapının da gereken önemi kazanacağı ifade

edilmiştir. Diğer yandan araştırmacı stratejik düşünme düzeyinin artmasıyla çalışan bağlılığını güçlendirici yaklaşımların da artış gösterdiğini ileri sürmektedir.

Literatürde birçok farklı sektörde yürütülmüş olan çeşitli araştırmalar stratejik düşünmenin önemine değinmiş ve birçok örgütsel çıktıya olan olumlu etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Sağlık kurumları yönetimi açısından incelendiğinde de, bu alanda yapılan araştırmalarla stratejik düşünmenin örgütlerin geleceği için oldukça önemli bir kavram olduğunun ortaya koyulmaya çalışıldığı görülmektedir. Örneğin; Hartman ve Crow (2002, s. 364-367) Kanada ve Amerika’da sağlık kurumlarında stratejik yönetim ihtiyacını belirlemek amacıyla 209 hastane yöneticisi üzerinde bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu araştırma sonunda araştırmacılar sağlık kurumlarında stratejik düşünürlere önemli bir ihtiyaç duyulduğunu ancak bu ihtiyacı karşılayacak düzeyde yetenek bulunmadığını, yöneticilerin genellikle kısa vadeli düşünen uygulayıcılar olduğunu ve yenilikçi düşüncelere çok az yer verildiğini tespit etmiştir. Schultz (2004) Amerika’da 38 hastane yöneticisi üzerinde yürüttüğü araştırmada; yöneticilerin stratejik karar verme becerilerinin tıbbi ya da yönetsel eğitim almış olmalarına göre anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiş ve eğitim türü dışındaki bireysel özelliklerin bu beceriler üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olabileceğini ileri sürerek, yöneticilerin bireysel özelliklerinin değerlendirildiği araştırmaların stratejik becerilerin geliştirilmesine katkı sağlayabileceğini ifade etmiştir. Goldman (2005) ise Amerika’da 10 hastane yöneticisi üzerinde stratejik düşünme becerilerini geliştirecek deneyimlerin neler olduğunu araştırdığı nitel bir çalışma yürütmüştür. Katılımcıların stratejik düşünmenin gelişim sürecine ilişkin görüşleri anlayış geliştirme, rasyonel planlama yapma ve karşılaşılan zorlukların hiyerarşik olarak ele alınması olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Bununla birlikte stratejik düşünme yeteneğinin öğrenilebilir olduğu, öğrenmenin ise kişisel özelliklere olduğu kadar güçlü ve destekleyici bir yönetim ekibinin varlığına da bağlı olduğu ileri sürülmüştür. Bu nedenle araştırma sonunda stratejik düşünmenin etkilenebileceği bireysel ve örgütsel faktörlerin de değerlendirileceği nicel çalışmaların literatüre önemli katkı sağlayabileceği önerisinde bulunulmuştur (Goldman, 2005, s. 182-200).

Kiaei ve arkadaşları (2016) tarafından İran'daki eğitim hastanelerinde çalışan farklı düzeylerdeki 119 yönetici üzerinde yürütülen bir diğer araştırmada da stratejik düşünme ve yöneticilerin üretkenliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar bu kavramlar arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte araştırmacılar stratejik düşünme ile sürdürülebilirlik, örgütsel destek ve işi anlama arasında da anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi bireysel özellikler açısından da değerlendirmeler yapan araştırmacılar bu değişkenlere ilişkin de anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Shokohyar ve arkadaşları (2016) ise 92 hastane çalışanı üzerinde yürütülen araştırmada stratejik düşünme ve sağlık hizmetlerinin kalitesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar stratejik düşünmenin artmasıyla sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesinin de geliştirilebileceğini ifade etmiştir.

Ulusal literatürde ise sağlık kurumları üzerinde sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bu kapsamda Uğurluoğlu ve diğerleri (2010, s. 49) Türkiye'deki 440 hastane yöneticisi üzerinde yürütmüş oldukları araştırma sonucunda yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi almalarının; çalışanlarını olumlu yollarla etkilemelerine ve uyumlu bir örgüt ortamı oluşturmalarına olanak sağlayacak stratejik düşünme becerisi ile stratejik uygulamalarını yönlendirecek zihinsel çevikliğin gelişimine katkı sağlayabileceğini ifade etmiştir. Yüksel ve arkadaşları (2016) ise 106 hastane yöneticisi üzerinde hastane yöneticilerinin sahip olduğu ve aralarında stratejik düşünmenin de yer aldığı yönetsel beceri düzeylerini ve bu becerilerde bireysel ve örgütsel özelliklere göre anlamlı farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla bir araştırma yürüterek; sonucunda yaşa ve çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu (2010) tarafından Ankara'daki bir kamu hastanesinin 52 yöneticisi üzerinde yürütülen araştırmada ise; stratejik düşünme ve karar verme becerileri değerlendirilerek, aynı zamanda bu beceri düzeylerini etkileyen bireysel faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi bireysel özelliklerine ilişkin yapılan değerlendirmeler sonucunda yaş dışındaki değişkenlerin stratejik düşünme ve karar verme becerisi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Araştırmacılar yaptıkları değerlendirmeler neticesinde; stratejik yönetim, stratejik düşünme ve karar vermenin giderek artan

önemine dikkat çekmiş ve yöneticilerin bu alanlardaki becerilerini etkileyebilecek örgüt türü, yatak sayısı, çalışan sayısı ve çevresel rekabet durumu gibi örgütsel özelliklerin de incelenerek bu becerilerin geliştirilmesine katkı sağlayacak çalışmalar yapılmasını önermiştir.

Stratejik düşünme ile ilgili olarak yürütülen araştırmalar değerlendirildiğinde, birçok farklı sektörde gerçekleştirilmiş çalışmaya rastlanmakla birlikte sağlık sektörü özelinde yürütülen çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Özellikle ulusal literatürde stratejik düşünme ile ilgili araştırmaların oldukça az sayıda olduğu dikkat çekmiş ve bu araştırmaların birçoğunda bu alanda daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte incelenen araştırmalarda genellikle stratejik düşünmeyi etkileyebileceği düşünülen yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, stratejik yönetim eğitimi alma durumu gibi bireysel özelliklerin irdelendiği görülmektedir. Stratejik düşünme becerilerinin gelişmesi için uygun ortamın sağlanmasına temel oluşturabilecek örgüt türü, coğrafi bölge, çalışan sayısı, yatak sayısı, faaliyet süresi, faaliyet alanı, stratejik planın bulunması, sermaye türü ve çevresel rekabet durumu gibi örgütsel özelliklerden bazılarının ise oldukça az sayıda araştırmada yer verilmekle birlikte bu konuda yürütülecek araştırmalarda bu özelliklerin de irdelenmesinin fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL ZEKÂ VE STRATEJİK DÜŞÜNME ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın iki ana değişkeni olan ve önceki bölümlerde detaylı şekilde anlatılan örgütsel zekâ ve stratejik düşünme kavramlarının ilişkisine yer verilmektedir.

Stratejik düşünme tamamen bireysel bir zihinsel aktivite değildir, karar vericinin sosyal etkileşimlere katılımının yanı sıra örgütün sosyal ve kurumsal bağlamından da etkilenmektedir. Bu nedenle karmaşık örgüt ortamlarında stratejik düşünme anlayışı bireylere odaklanmanın ötesine geçilmesini ve örgütsel özelliklerin de bireylerin stratejik düşünme becerisi üzerindeki etkilerinin dikkate alınmasını gerektirmektedir (Bonn, 2005, s. 342). Bu bağlamda örgütsel zekânın da stratejik düşünme ile ilişkisinin ortaya koyulması önem taşımaktadır.

Örgütsel zekâ örgüt içinde işbirliğine dayalı problem çözme ve karar vermede yararlanılan maddi ve maddi olmayan varlıklara ilişkin toplanan bilgi ve beceri olarak ifade edilmekte ve bu yönüyle de; bir örgütün yönetimini etkin bir şekilde yönlendirme, değiştirme, ölçme ve değerlendirme konularındaki stratejik yeteneği olarak görülmektedir (Yaghoubi ve diğerleri, 2011, s. 61). Yüksek bir örgütsel zekâ örgütlerin ortamdaki değişikliklere hızlı tepki vermesini ve operasyonlarını buna göre ayarlamasını sağlayacaktır. Ancak örgütsel bilinçaltında zekâ ortaya çıksa da bunun örgütsel düzeyde fayda sağlayacak şekilde kullanılabilmesi için stratejik ve sürdürülebilir sistematik uygulamalarla desteklenmesi de önem taşımaktadır (Lefter ve diğerleri., 2008). Buna göre örgütsel zekâ stratejik yönetim için önemli bir temel sağlamakla birlikte, sistemli bir düşünce ile şekillenen etkili stratejik yönetsel uygulamalar olmadan örgütsel zekâdan örgüt düzeyinde etkili şekilde yararlanabilmenin çok mümkün olmadığı düşünülebilir.

Günümüzün hızlı ve karmaşık dünyasında yüksek zekâyâ sahip bireyler daha başarılı ve etkili olabilmektedir. Kurumsal dünyada da aynı şekilde, özellikle bilim ve teknolojide yaşanan değişimlerle yeni ihtiyaçların ortaya çıkması sonucu örgütler daha karmaşık ve yönetilmesi zor bir hal almaktadır. Örgütler sürekli değişen çevresel, sosyal, kültürel ve politik koşullarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu ortamda örgütlerin bilgi sağlama ve karşılaşılan sorunlara uygun çözümler bulma becerisine sahip olması çevrelerine dinamik şekilde cevap verebilmeleri ve başarılı olmaları adına oldukça önemlidir (Abadi ve diğerleri, 2013, s. 19).

Bilgiyi farklı şekillerde yorumlamak ve tasarımlara dönüştürebilmek için düşünmek gerekmektedir. Düşünme ve bilgi birbirinin yerine geçemeyecek ancak birbirlerinden bağımsız olarak da düşünülemeyecek kavramlardır. Önemli olan araştırma ve bilgi edinme yeteneklerini geliştirmenin yanı sıra düşünme yeteneğinin de geliştirilmesidir. Düşünme ve bilgi kombinasyonunun sağlanması en ideal olan durumdur. Düşünme tek başına bilginin yerini tutmamaktadır, ancak düşünmeye de ihtiyaç vardır. Elde edilen bilginin fazla olması düşünme becerisini artırmayacaktır. Çok fazla bilgiye erişilebilse bile akla gelebilecek her duruma doğru cevabı, düşünme becerisi olmadan elde etmek mümkün olmayacaktır. Düşünme olmadan bilgi yeterli değildir. Bilgiye ihtiyaç vardır ancak bilginin nasıl değerlendirileceğinin, nasıl kullanılacağına bilinebilmesi için düşünmeye de ihtiyaç vardır (de Bono, 2007, s. 11-19).

Bilişsel literatür stratejik düşünmenin gelişmesinde bilgi ve bilgi işleme verimliliğinin önemini ortaya koymaktadır (Goldman, 2005, s. 42-43). Bilişsel kavrayış düşünmenin gerçekleşme şeklidir. Zihinsel ya da bilişsel beceriler, insan zihnindeki fikirleri harekete geçirerek ve yeni bilgi ya da inançları işleyerek bilgi edinmeyi sağlamaktadır. Bilgi, hafıza, akıl yürütme, şema ve önyargıların uygulanması, atıfta bulunma ve bir problem üzerinde düşünme bu bilişsel becerilerin önemli örnekleridir. Liderlerin takipçilerinin eylemlerini ve algılarını etkilemek için bilgiyi elde etmesi, harekete geçirmesi ve sürekli olarak yenilemesi gerekmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2009, s. 47). Yeni ürünler, yeni hizmetler ve yeni stratejik pozisyonlar geliştirmek için mevcut olan bilgileri sentezleme ve kullanma becerisi, örgütün stratejik düşünme yeteneklerinin bir yansımasıdır (Thompson ve Martin, 2005, s. 145). Günümüzün çalkantılı çevresel koşullarında önemli olan büyük miktarda veriyi arşivlemek yerine, sadece önem arz eden ve faydalı verileri depolayarak bu veriler içinden kaliteli bilgiyi seçebilmektir (Kula, 2019, s. 3).

Bir yönetici için bilgi en önemli başlangıç noktasıdır. Bilgi yalnızca etkili faktörleri ve bunların ilişkilerini anlamayı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda sorunların bilinmeyen yönlerinin sezgisel olarak keşfedilmesine ve bunları kullanarak fikir üretilebilmesine ortam sağlar. Stratejik düşünmeyle yöneticiler bilgiyi etkili şekilde kullanarak iş ortamında hızlı bir şekilde öğrenebilir ve yeni değerler ortaya koyabilmek için yaratıcılığı uygulayabilir (Jafari ve diğerleri, 2017, s. 7). Örgütsel zekası yüksek olan

örgütlerde bulunan bilgi kapasitesi yöneticilere geniş bir analiz ve yorumlama zemini sunarak stratejik düşünmeyi kolaylaştırabilir. Bu bağlamda örgütsel zekânın, stratejik düşünmenin gelişimini destekleme potansiyeline sahip önemli ve bir kavram olduğu düşünülebilir.

Stratejik düşünme bir yöneticinin en önemli özelliklerinden birisi ve zeki bir örgütün de güçlü yanıdır. Örgütsel zekâ ve stratejik düşünme tüm örgütler için üstün özellikler olarak kabul edilmektedir. Stratejik düşünme bir bakış açısidir ve örgüt içerisinde var olan zekâ düzeyi ile de ilişkili bir kavramdır. Örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi bu iki değişkenin varlığına güçlü bir şekilde bağlıdır (Yaghoubi vd., 2011, s. 60, 70). Örgütsel zekânın stratejik düşünmeye etkisini tanımlayarak, güçlendirerek ve buna bağlı stratejiler sunarak bir örgüt rekabet avantajı sağlayacak bilinçli bir örgüte dönüştürülebilir. Örgütsel zekâ ve stratejik düşünmeye odaklanmak, örgütsel zekânın stratejik düşünmeye etkisini güçlendirmek ve bilinçli bir örgüt yaratmak fırsatlardan daha etkili bir şekilde yararlanmayı da sağlayabilmektedir (Torkamani ve Maymand, 2016, s. 79-80, 84).

Sağlık sektörü açısından ele alındığında rekabetin önem taşıdığı değişken çevrelerde faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarının yönetiminde de çevresel bilgilerin doğru şekilde derlenerek iyi analiz edilebilmesi ve bu doğrultuda doğru stratejiler geliştirilebilmesi; örgütün örgütsel zekâ düzeyinin yüksek olması ve yöneticilerin stratejik düşünme becerilerinin örgütsel zekâ aracılığıyla elde edilen bilgileri amaçları doğrultusunda etkili stratejilere dönüştürecek düzeyde olmasına bağlı olmaktadır. Bu nedenle sağlık kurumlarının örgütsel zekâ düzeylerinin yöneticilerinin stratejik düşünme becerilerine katkı sağlayacak seviyede olması arzu edilmektedir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu özel sektörde sağlık kurumları rekabet avantajı sağlayabilmek ve varlığını sürdürebilmek için örgütsel zekâ düzeylerini artırmalı ve buna paralel olarak da stratejik düşünen yöneticilerle doğru kararlar vermelidir. Ancak örgütsel zekânın stratejik düşünmenin gelişimine sağlayacağı olumlu etkinin yadsınamaz olduğu düşünülmesine rağmen literatürde sağlık kurumlarında örgütsel zekânın stratejik düşünmeye olan etkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Ulusal literatürde örgütsel zekâ ve stratejik düşünme arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya da rastlanmamakla birlikte; uluslararası literatür incelendiğinde ise sağlık sektörü özelinde olmasa da bu kavramlar arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda çalışma (Yaghoubi ve diğerleri, 2011; Pourkiani ve Pourroostaei, 2015; Sheikhi ve Parizi, 2016; Torkamani ve Maymand, 2016) olduğu görülmektedir. Örneğin, Yaghoubi ve diğerleri (2011) iki büyük şirketin 130 yöneticisi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel zekânın stratejik düşünme üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Pourkiani ve Pourroostaei (2015) da 310 sosyal yardım çalışanı üzerinde yürüttükleri çalışmada örgütsel zekânın stratejik düşünmeyi etkilediğini tespit etmişlerdir. Sheikhi ve Parizi (2016) da özel bir şirketin 66 yöneticisine uyguladıkları anketler sonucu benzer şekilde örgütsel zekâ ve stratejik düşünme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgütsel zekânın stratejik düşünmeyi önemli ölçüde etkilediğini bulmuştur. Torkamani ve Maymand (2016) tarafından bir bankanın 140 yönetici ve çalışanı üzerinde gerçekleştirilen bir diğer çalışmada da örgütsel zekânın stratejik düşünmeyi etkilediği ortaya koyulmuştur. Elde edilen çalışma sonuçlarının birbirleri ile paralellik göstermesi literatürdeki örgütsel zekânın stratejik düşünmeyi artıracak (Yaghoubi ve diğerleri, 2011; Torkamani ve Maymand, 2016) vurgusunu desteklemektedir. Söz konusu çalışma sonuçlarının bu iki kavram arasındaki ilişkinin varlığını desteklemesi sağlık kurumlarında bu kavramların ilişkisine yönelik araştırmalara ihtiyaç duyulduğu düşüncesini güçlendirmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen tez çalışmasının literatürdeki bu boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM 4: GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde; öncelikle araştırmanın amacına ve önemine, araştırmada esas alınan modele ve bu kapsamda oluşturulan hipotezlerin neler olduğuna yer verilecektir. Sonrasında araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan yöntemle ilişkin detaylar, araştırmanın evren ve örnekleme ve araştırmada elde edilen verilerin analizinde kullanılan yöntemler anlatılacaktır. Son olarak da, araştırmanın sahip olduğu bazı sınırlılıklara değinilecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Rekabetin önem taşıdığı değişken çevrelerde faaliyet gösteren sağlık kurumlarının yönetiminde örgütsel zekâ ve stratejik düşünme hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların dikkatini çeken önemli kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Çevresel bilgilerin doğru şekilde derlenerek iyi analiz edilebilmesi ve bu doğrultuda doğru stratejiler geliştirilebilmesi; örgütün örgütsel zekâ düzeyinin yüksek olması ve yöneticilerin stratejik düşünme becerilerinin örgütsel zekâ aracılığıyla elde edilen bilgileri amaçları doğrultusunda etkili stratejilere dönüştürecek düzeyde olmasıyla desteklenebilir. Bu nedenle sağlık kurumlarının örgütsel zekâ düzeylerinin yöneticilerinin stratejik düşünme becerilerine katkı sağlayacak seviyede olması arzu edilmektedir. Bu doğrultuda, literatürde de değinildiği gibi örgütsel zekâ profilinin stratejik düşünme becerisini artırması beklenmektedir (Yaghoubi ve diğerleri., 2011; Pourkiani ve Pourroostaei, 2015; Sheikhi ve Parizi, 2016; Torkamani ve Maymand, 2016). Bununla birlikte yöneticilerin ve örgütlerinin sahip olduğu bir takım özelliklerin de örgütsel zekâ ve stratejik düşünmeyi etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu özelliklerin tespit edilmesi örgütsel zekâ ve stratejik düşünme becerilerinin geliştirilmesinde izlenebilecek yolların belirlenmesine de katkı sağlayacağından literatürde buna yönelik araştırmalar gerçekleştirilmesi önerilmektedir (Goldman, 2005; Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu, 2010). Bu bağlamda bu çalışmanın amacı; özel hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profiline ilişkin algılarının stratejik düşünme becerilerine etkisinin ortaya koyulmasıdır. Bu etki incelenirken aynı zamanda bireysel ve örgütsel

özelliklerin bu değişkenlere etkisinin tespit edilmesi de amaçlanmaktadır. Araştırmanın özel hastane yöneticileri üzerinde yürütülmesinin sebebi, özel sektörde rekabetin daha yoğun yaşanmasıdır. Bu yoğun rekabet ortamı, kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak kaliteli sağlık bakım hizmeti sunmayı amaçlayan özel hastane yöneticilerinin stratejik düşünme ve örgütsel zekâ gibi örgütün rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olacak kavramlara daha fazla önem vermesini gerektirmektedir.

Bu kapsamda bu çalışmanın temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profili algıları ve stratejik düşünme becerilerinin hangi düzeyde olduğunu belirlemek.
- Hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profili ve alt boyutları ile ilgili algılarının ve stratejik düşünme becerisi ve alt boyutlarının bireysel ve örgütsel özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak.
- Hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profili ve stratejik düşünme becerilerini etkileyen bireysel ve örgütsel özelliklerin neler olduğunu belirleyebilmek.
- Hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profili ve alt boyutlarının stratejik düşünme becerisi ve alt boyutları üzerinde etkili olup olmadığını araştırmak.

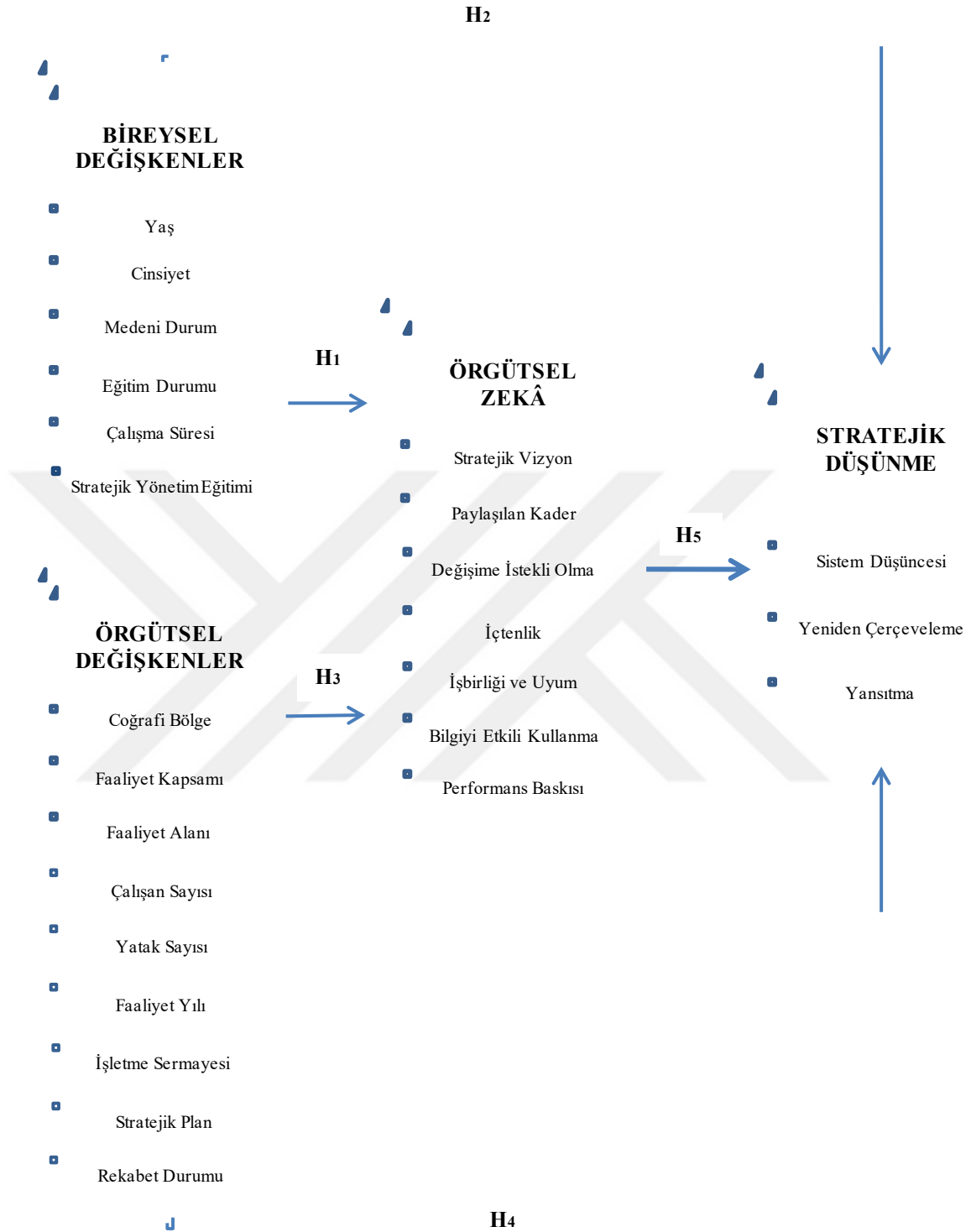
Bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen tez çalışmasının; ulusal yazında örgütsel zekâ ve stratejik düşünme kavramları arasındaki ilişkiyi araştıran ilk çalışma olması nedeniyle literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışmadan elde edilen sonuçların, hastane yöneticilerinin faydalanabileceği çeşitli öneriler ortaya koyması açısından da önemli olduğu düşünülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Şekil 1 araştırmanın kavramsal çerçevesini ve araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri göstermektedir. Bu çerçeve içerisinde araştırma, örgütsel zekâ profilinin stratejik düşünme becerisini nasıl etkilediğini ve örgütsel zekâ profili ile stratejik düşünme becerisinin bireysel ve örgütsel özelliklerden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymaya çalışmaktadır.

Bu konudaki literatür incelendiğinde yöneticilerin stratejik düşünme becerilerinin örgütsel zekâdan etkilenebileceği ifade edilmektedir (Yaghoubi ve diğerleri, 2011; Pourkiani ve Pourroostaei, 2015; Sheikhi ve Parizi, 2016; Torkamani ve Maymand, 2016). Bununla birlikte yürütülen araştırmalar göstermektedir ki hem örgütsel zekâ hem de stratejik düşünme becerisi birçok bireysel ve örgütsel faktöre bağlı olarak da değişebilmektedir. Örgütsel zekâ ve stratejik düşünme ile ilişkili olabilecek faktörlerin belirlenmesi, bu kavramların geliştirilebilmesine yönelik uygulamalarda bu faktörlerden faydalanabilmek için önem taşımaktadır. Bu doğrultuda literatürde örgütsel zekâ (Yıldırım, 2006; Akgün ve diğerleri, 2007; Erçetin ve diğerleri, 2011; Ulusoy, 2012; Khayat Moghadam ve diğerleri, 2013; Fahami ve diğerleri, 2013; Tofighi ve diğerleri, 2014; Bahrami ve diğerleri, 2016) ve stratejik düşünme becerisiyle (Pisapia ve diğerleri, 2009; Penney, 2010; Timuroğlu, 2010; Balaban, 2011; Pang ve Pisapia, 2012; Jelenc ve diğerleri, 2015; Kiaei ve diğerleri, 2016; Kula, 2019; Hassanabadi, 2018) ilgili olduğu düşünülen; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve stratejik yönetim eğitimi alma değişkenleri bireysel özellikler şeklinde araştırma modeline dahil edilirken; hastane türü, il merkezi ya da ilçede bulunma, coğrafi bölge, faaliyet alanı, yatak sayısı, çalışan sayısı, faaliyet süresi, işletme sermayesi, stratejik plana sahip olma ve çevredeki rekabet durumu değişkenleri ise örgütsel özellikler olarak araştırma modelinde yer almıştır.

Bu bilgiler ışığında, hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profili ve stratejik düşünme becerisi üzerindeki etkileri araştırılacak olan bireysel ve örgütsel özellikler Şekil 1’de görüldüğü gibi araştırma modelinde yer almıştır. Bu bilgiler aynı zamanda bu çalışmanın hipotezlerinin de temelini oluşturmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Çalışmanın literatür bilgilerinden ve araştırma modelinden hareketle oluşturulan hipotezleri şu şekilde sıralanabilir:

- H₁: Hastane yöneticilerinin bireysel özellikleri örgütsel zekâ profili ve alt boyutlarını etkiler.
 - H_{1a}: Hastane yöneticilerinin bireysel özellikleri örgütsel zekâ profilinin stratejik vizyon boyutunu etkiler.
 - H_{1b}: Hastane yöneticilerinin bireysel özellikleri örgütsel zekâ profilinin paylaşılan kader boyutunu etkiler.
 - H_{1c}: Hastane yöneticilerinin bireysel özellikleri örgütsel zekâ profilinin değişime istekli olma boyutunu etkiler.
 - H_{1d}: Hastane yöneticilerinin bireysel özellikleri örgütsel zekâ profilinin içtenlik boyutunu etkiler.
 - H_{1e}: Hastane yöneticilerinin bireysel özellikleri örgütsel zekâ profilinin işbirliği ve uyum boyutunu etkiler.
 - H_{1f}: Hastane yöneticilerinin bireysel özellikleri örgütsel zekâ profilinin bilgiyi etkili kullanma boyutunu etkiler.
 - H_{1g}: Hastane yöneticilerinin bireysel özellikleri örgütsel zekâ profilinin performans baskısı boyutunu etkiler.
 - H_{1h}: Hastane yöneticilerinin bireysel özellikleri genel örgütsel zekâ profili algılarını etkiler.
- H₂ Hastane yöneticilerinin bireysel özellikleri stratejik düşünme becerisi ve alt boyutlarını etkiler.
 - H_{2a}: Hastane yöneticilerinin bireysel özellikleri stratejik düşünme becerisinin sistem düşüncesi boyutunu etkiler.
 - H_{2b}: Hastane yöneticilerinin bireysel özellikleri stratejik düşünme becerisinin yansıtma boyutunu etkiler.
 - H_{2c}: Hastane yöneticilerinin bireysel özellikleri stratejik düşünme becerisinin yeniden çerçeveleme boyutunu etkiler.
 - H_{2d}: Hastane yöneticilerinin bireysel özellikleri genel stratejik düşünme becerisini etkiler.
- H₃: Hastane yöneticilerinin hastanelerinin örgütsel özellikleri örgütsel zekâ profili ve alt boyutlarını etkiler.
 - H_{3a}: Hastane yöneticilerinin örgütsel özellikleri örgütsel zekâ profilinin stratejik vizyon boyutunu etkiler.

- H_{3b}: Hastane yöneticilerinin örgütsel özellikleri örgütsel zekâ profilinin paylaşılan kader boyutunu etkiler.
 - H_{3c}: Hastane yöneticilerinin örgütsel özellikleri örgütsel zekâ profilinin değişime istekli olma boyutunu etkiler.
 - H_{3d}: Hastane yöneticilerinin örgütsel özellikleri örgütsel zekâ profilinin içtenlik boyutunu etkiler.
 - H_{3e}: Hastane yöneticilerinin örgütsel özellikleri örgütsel zekâ profilinin işbirliği ve uyum boyutunu etkiler.
 - H_{3f}: Hastane yöneticilerinin örgütsel özellikleri örgütsel zekâ profilinin bilgiyi etkili kullanma boyutunu etkiler.
 - H_{3g}: Hastane yöneticilerinin örgütsel özellikleri örgütsel zekâ profilinin performans baskısı boyutunu etkiler.
 - H_{3h}: Hastane yöneticilerinin örgütsel özellikleri genel örgütsel zekâ profili algılarını etkiler.
- H₄: Hastane yöneticilerinin örgütsel özellikleri stratejik düşünme becerisi ve alt boyutlarını etkiler.
- H_{4a}: Hastane yöneticilerinin örgütsel özellikleri stratejik düşünme becerisinin sistem düşüncesi boyutunu etkiler.
 - H_{4b}: Hastane yöneticilerinin örgütsel özellikleri stratejik düşünme becerisinin yansıtma boyutunu etkiler.
 - H_{4c}: Hastane yöneticilerinin örgütsel özellikleri stratejik düşünme becerisinin yeniden çerçeveleme boyutunu etkiler.
 - H_{4d}: Hastane yöneticilerinin örgütsel özellikleri genel stratejik düşünme becerisini etkiler.
- H₅: Hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profili ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri stratejik düşünme becerisi ve alt boyutlarını etkiler.
- H_{5a}: Hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profili ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri stratejik düşünme becerisinin sistem düşüncesi boyutunu etkiler.
 - H_{5b}: Hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profili ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri stratejik düşünme becerisinin yansıtma boyutunu etkiler.

- H_{5c}: Hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profili ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri stratejik düşünme becerisinin yeniden çerçeveleme boyutunu etkiler.
- H_{5d}: Hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profili ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri genel stratejik düşünme becerisini etkiler.

4.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Bir örneği Ek 1’de yer alan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, stratejik yönetim eğitimi alma durumu gibi bireysel özelliklerini ve yöneticisi oldukları hastanenin türü, bulunduğu il, faaliyet alanı, yatak sayısı, çalışan sayısı, kuruluş yılı, işletme sermayesi, stratejik plana sahip olma durumu gibi örgütsel özelliklerini belirlemeye yönelik 16 soru yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde, örgütsel zekâ düzeyi algısının ölçümünde kullanılan ve Albrecht (2002) tarafından geliştirilmiş olan “Organizational Intelligence (OI) Profile” başlıklı Örgütsel Zekâ Profili Ölçeği yer almaktadır. Bu ölçek stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişime istekli olma, içtenlik, işbirliği ve uyum, bilgiyi etkili kullanma ve performans baskısı olmak üzere 7 boyuttan oluşmakta ve her bir boyutu ölçmek için de 7’şer ifade olmak üzere toplam 49 ifade yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değerler alan 5’li Likert ölçeğe göre hazırlanmıştır.

Anket formunun son bölümünde ise; yöneticilerin stratejik düşünme becerilerini ölçmeye yönelik olan ve Pisapia ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen, Pisapia (2009) tarafından “The Strategic Leader” isimli kitabında detaylı şekilde ortaya koyulan ve yine Pisapia ve arkadaşları (2011) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılarak kısa versiyonu da oluşturulan “Strategic Thinking Questionnaire (STQ)” başlıklı Stratejik Düşünme Ölçeği yer almaktadır. Bu ölçek sistem düşüncesi, yansıtma ve yeniden

çerçeveleme olmak üzere 3 boyut ve toplam 25 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 1 (Neredeyse hiç) ile 5 (Neredeyse her zaman) arasında değerler alan 5'li Likert ölçeğe göre hazırlanmıştır. Stratejik Düşünme Becerisi Ölçeği'nde yer alan 7, 8, 15 ve 23'üncü maddeler ters ifadeler olup, analize tabi tutulmadan önce bu maddeler ters kodlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin dil geçerliliğinin sağlanması amacıyla; İngilizce orijinalleri, İngilizce konusunda yetkin üç akademisyen tarafından birbirinden bağımsız olarak Şubat 2018'de Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra uzman bir öğretim üyesinin önerileri doğrultusunda ölçeklerdeki her bir madde için, o maddeyi en iyi açıklayan ifadeler benimsenmiş ve ölçeklerin tek bir Türkçe haline ulaşılmıştır. Sonraki aşamada Türkçe'ye çevrilmiş ve revize edilmiş bu ölçekler, profesyonel yeminli bir tercüman tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmiş olan bu ölçekler, İngilizce orijinalleri ile kıyaslanmış, ifadeler birbirine çok yakın bulunmuş ve tam olarak aslına uymayan ifadelerin Türkçeleri yeniden gözden geçirilerek dil geçerliliği sağlanmıştır.

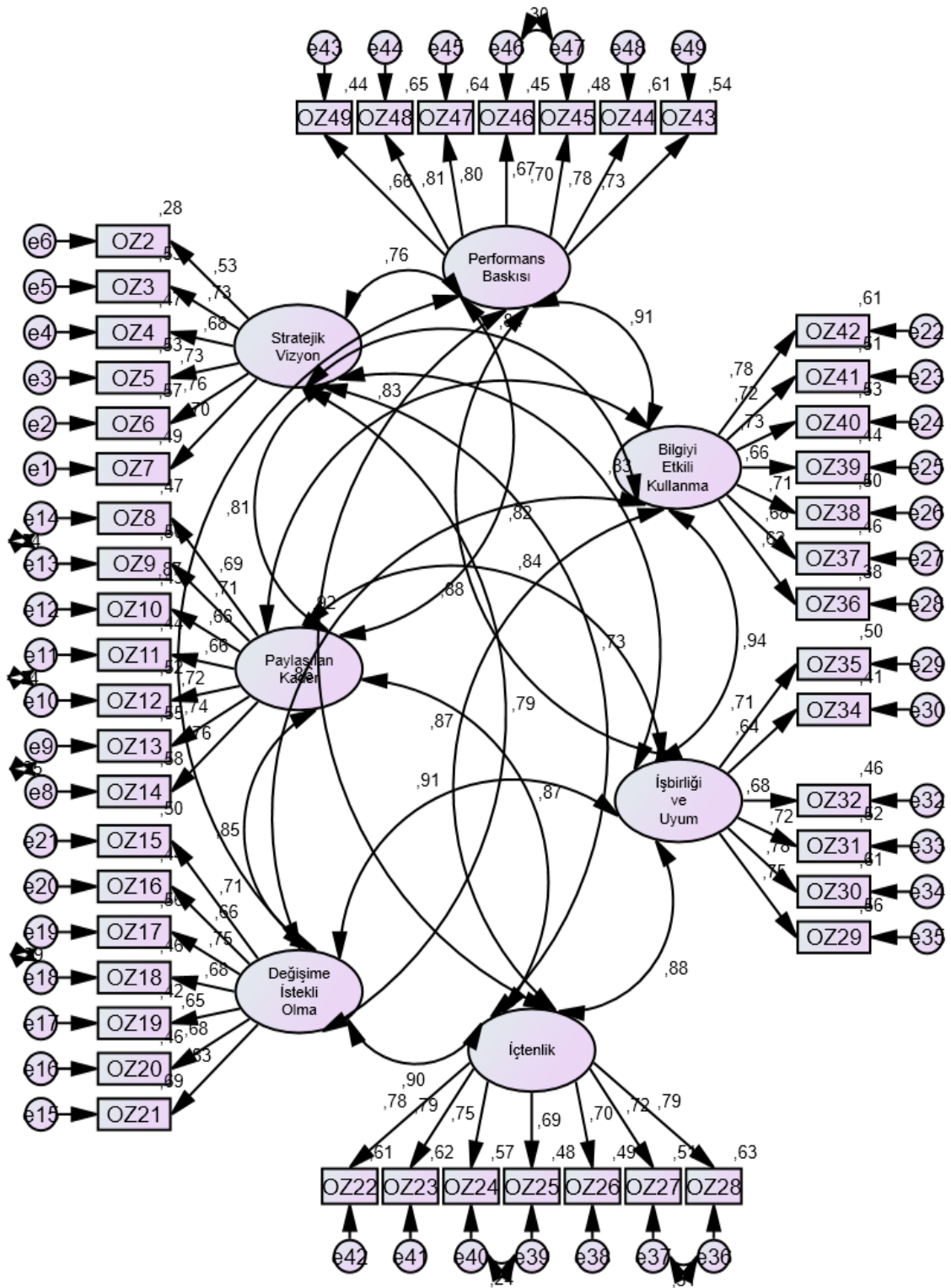
Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla gerekli analizler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesinde, önceden bilinen faktör yapılarının doğrulanması için kullanılan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)'nden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilere dair daha önceden belirlenmiş bir yapıya uygunluğun test edilmesi için geçerlilik analizi yapıyorsa DFA kullanılmalıdır (Can, 2019, s. 315). Ölçek geçerliliğini test etmek için yararlanılan DFA, ölçüm modelinin genel uyumunu değerlendirmek ve ölçüm modeline ilişkin parametrelere yönelik tahminleri elde etmek için kullanılmaktadır (Gatignon, 2010, s. 66). DFA, verilerin ölçekler için varsayılan faktör modelini doğrulayıp doğrulamadığını istatistiksel olarak test eden bir analiz yöntemi (Schumacker ve Lomax, 2010, s. 164) olup; araştırmacı tarafından araştırılan konuyla ilgili değişkenler arasında daha önceden belirlenen ilişkinin doğruluğunun test edilmesini amaçlamaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2007, s. 224). Bu analiz ile ölçeklerin yapı geçerliliğine yönelik katsayılar (uyum indeksleri) üretilmekte ve değişkenlerin varsayılan kuramsal yapıya ne derece uyum gösterdiği belirlenerek

ölçeklerin geçerliliği hakkında bir kanıya varılabilmektedir (Alpar, 2013, s. 289; Çokluk ve diğerleri, 2014, s. 285).

Ölçeklerin güvenilirliği ise alfa değeri temel alınarak, ölçeklere verilen yanıtlar üzerinden, her bir ölçek ve ölçeklerde yer alan her bir alt boyut için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanarak test edilmiştir.

4.3.1. Örgütsel Zekâ Profili Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Örgütsel Zekâ Profili Ölçeği'nin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla ölçeği oluşturan maddeler AMOS programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizden elde edilen ilk sonuçlara göre model uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırın biraz altında olduğu görülmüştür. Bu nedenle modifikasyon indeksleri incelenmiş ve e8 <--> e9, e10 <--> e11, e13 <--> e14, e36 <--> e37, e39 <--> e40, e46 <--> e47 hata terimleri arasında gerekli modifikasyon çalışmaları yapılmıştır. Yapılan modifikasyonlardan sonra faktör yapısını bozan iki ifade ölçekten çıkartılmıştır. Bu ifadeler; stratejik vizyon boyutunda yer alan “örgüt içerisinde devamlı bir stratejik iletişim, yani iş ortamı ve bu ortamda ortaya çıkan sorunlar hakkında süregelen bir tartışma vardır” ile uyum ve ahenk boyutunda yer alan “bilişim sistemleri çalışanların müşteriler için değer yaratmasını sağlıyor” ifadeleridir. Sonrasında kalan 47 madde tekrar analize tabi tutulmuş ve Şekil 2’de görülen model elde edilmiştir.



Şekil 2. Örgütsel Zekâ Profili Ölçüm Modeli

Yapılan modifikasyonlar sonrasında elde edilen modele ilişkin uyum indeksleri Tablo 1’de görülmektedir. Bu değerler kabul edilebilir sınır değerleri (Hu ve Bentler, 1999, s.

4; Schreiber vd., 2006, s. 330; Schumacher ve Lomax, 2010, s. 76) içerisinde ve dolayısıyla model için iyi uyuma işaret etmektedir.

Tablo 1. Modele İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İndeks Değerleri
X^2/sd	1,855
p	<0,001
Hata Tahminlerinin Kareköklerinin Ortalaması (RMSEA)	0,052
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,800
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,908
Normlanmış Uyum İndeksi (NFI)	0,821
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,901

Ölçüm modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise Tablo 2’de yer almaktadır. Buna göre Örgütsel Zekâ Profili’ne ilişkin boyutlar ve boyutlar altında yer alan ifadelerin faktör yükleri ile anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, hem boyutlar arasındaki ilişkilerin hem de boyutlar altındaki tüm ifadelerin ilgili boyutları açıklama durumunun anlamlı ($p<0,001$) olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Zekâ Profili Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Boyutlar Arası Kovaryanslar	Regresyon Katsayısı (β)	p
Stratejik Vizyon <--> Performans Baskısı	0,761	<0,001
Bilgiyi Etkili Kullanma <--> Performans Baskısı	0,910	<0,001
Bilgiyi Etkili Kullanma <--> İşbirliği ve Uyum	0,935	<0,001
İşbirliği ve Uyum <--> İçtenlik	0,884	<0,001
Değişime İstekli Olma <--> İçtenlik	0,897	<0,001
Paylaşılan Kader <--> Değişime İstekli Olma	0,846	<0,001
Stratejik Vizyon <--> Paylaşılan Kader	0,811	<0,001
İşbirliği ve Uyum <--> Performans Baskısı	0,876	<0,001
Bilgiyi Etkili Kullanma <--> İçtenlik	0,874	<0,001
Değişime İstekli Olma <--> İşbirliği ve Uyum	0,913	<0,001
Paylaşılan Kader <--> İçtenlik	0,867	<0,001
Paylaşılan Kader <--> Performans Baskısı	0,816	<0,001
İçtenlik <--> Performans Baskısı	0,859	<0,001
Değişime İstekli Olma <--> Bilgiyi Etkili Kullanma	0,922	<0,001
Paylaşılan Kader <--> Bilgiyi Etkili Kullanma	0,828	<0,001
Değişime İstekli Olma <--> Performans Baskısı	0,868	<0,001
Paylaşılan Kader <--> İşbirliği ve Uyum	0,844	<0,001
Stratejik Vizyon <--> Değişime İstekli Olma	0,789	<0,001
Stratejik Vizyon <--> Bilgiyi Etkili Kullanma	0,836	<0,001
Stratejik Vizyon <--> İşbirliği ve Uyum	0,828	<0,001
Stratejik Vizyon <--> İçtenlik	0,734	<0,001

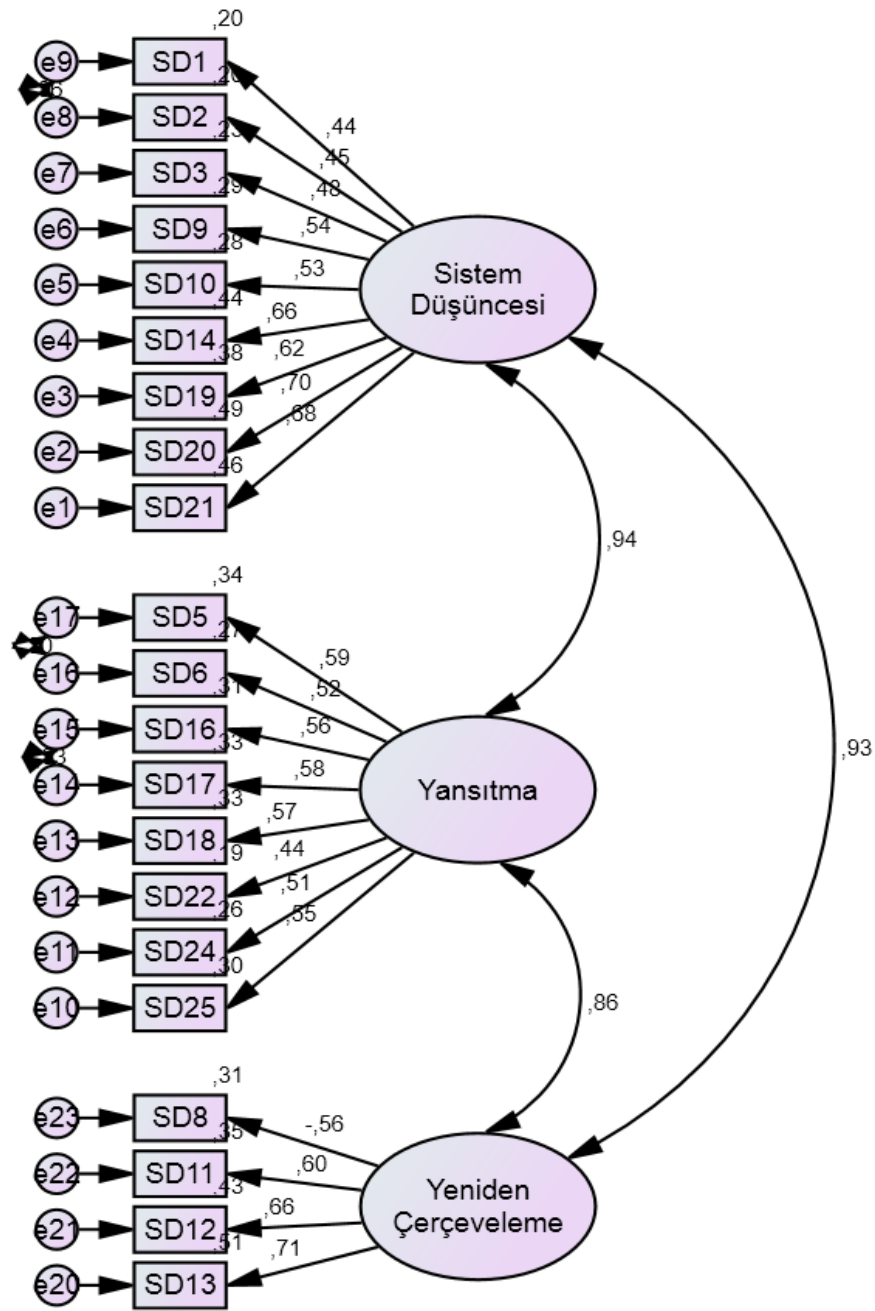
Tablo 2. Örgütsel Zekâ Profili Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi
Bulguları (Devamı)

Yordanan <-- Yordayan Değişkenler	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı (β)	p
OZ7 <-- Stratejik Vizyon	0,701	<0,001
OZ6 <-- Stratejik Vizyon	0,756	<0,001
OZ5 <-- Stratejik Vizyon	0,729	<0,001
OZ4 <-- Stratejik Vizyon	0,684	<0,001
OZ3 <-- Stratejik Vizyon	0,726	<0,001
OZ2 <-- Stratejik Vizyon	0,528	<0,001
OZ14 <-- Paylaşılan Kader	0,765	-
OZ13 <-- Paylaşılan Kader	0,743	<0,001
OZ12 <-- Paylaşılan Kader	0,722	<0,001
OZ11 <-- Paylaşılan Kader	0,660	<0,001
OZ10 <-- Paylaşılan Kader	0,655	<0,001
OZ9 <-- Paylaşılan Kader	0,707	<0,001
OZ8 <-- Paylaşılan Kader	0,686	<0,001
OZ21 <-- Değişime İstekli Olma	0,831	-
OZ20 <-- Değişime İstekli Olma	0,681	<0,001
OZ19 <-- Değişime İstekli Olma	0,646	<0,001
OZ18 <-- Değişime İstekli Olma	0,677	<0,001
OZ17 <-- Değişime İstekli Olma	0,746	<0,001
OZ16 <-- Değişime İstekli Olma	0,663	<0,001
OZ15 <-- Değişime İstekli Olma	0,709	<0,001
OZ42 <-- Bilgiyi Etkili Kullanma	0,779	-
OZ41 <-- Bilgiyi Etkili Kullanma	0,717	<0,001
OZ40 <-- Bilgiyi Etkili Kullanma	0,729	<0,001
OZ39 <-- Bilgiyi Etkili Kullanma	0,662	<0,001
OZ38 <-- Bilgiyi Etkili Kullanma	0,705	<0,001
OZ37 <-- Bilgiyi Etkili Kullanma	0,680	<0,001
OZ36 <-- Bilgiyi Etkili Kullanma	0,618	<0,001
OZ35 <-- İşbirliği ve Uyum	0,706	-
OZ34 <-- İşbirliği ve Uyum	0,638	<0,001
OZ33 <-- İşbirliği ve Uyum	0,681	<0,001
OZ32 <-- İşbirliği ve Uyum	0,718	<0,001
OZ31 <-- İşbirliği ve Uyum	0,779	<0,001
OZ30 <-- İşbirliği ve Uyum	0,749	<0,001
OZ28 <-- İçtenlik	0,791	-
OZ27 <-- İçtenlik	0,716	<0,001
OZ26 <-- İçtenlik	0,697	<0,001
OZ25 <-- İçtenlik	0,693	<0,001
OZ24 <-- İçtenlik	0,753	<0,001
OZ23 <-- İçtenlik	0,787	<0,001
OZ22 <-- İçtenlik	0,780	<0,001
OZ49 <-- Performans Baskısı	0,664	-
OZ48 <-- Performans Baskısı	0,805	<0,001
OZ47 <-- Performans Baskısı	0,800	<0,001
OZ46 <-- Performans Baskısı	0,671	<0,001
OZ45 <-- Performans Baskısı	0,696	<0,001
OZ44 <-- Performans Baskısı	0,780	<0,001
OZ43 <-- Performans Baskısı	0,734	<0,001

Örgütsel Zekâ Profili Ölçeği'nin güvenilirliği ise Cronbach Alfa katsayıları hesaplanarak test edilmiştir. Buna göre Örgütsel Zekâ Profili Ölçeği'nin alt boyutlarından; stratejik vizyon için 0,842, paylaşılan kader için 0,883, değişime istekli olma için 0,876, içtenlik için 0,899, işbirliği ve uyum için 0,860, bilgiyi etkili kullanma için 0,870, performans baskısı için 0,890 ve ölçeğin tümü için ise 0,974 güvenilirlik değerlerine ulaşılmıştır. Literatüre göre 0 ile 1 arası değerler alan Cronbach alfa değerinin en az 0,70 olması güvenilirlik için genel olarak yeterli görülmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2007, s. 116). Buna göre Örgütsel Zekâ Profili Ölçeği'nin önemli bir güvenilirlik standardına sahip olduğu söylenebilir.

4.3.2. Stratejik Düşünme Becerisi Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Stratejik Düşünme Becerisi Ölçeği'nin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla ölçeği oluşturan maddeler AMOS programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizine başlanmadan önce Stratejik Düşünme Becerisi Ölçeği'nin kontrol maddesi olan 4 numaralı “durumu kafamda yeniden oluştururum” ifadesi maddeler arasından çıkarılmıştır. Yapılan analizden elde edilen ilk sonuçlara göre model uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırın biraz altında olduğu görülmüştür. Bu nedenle modifikasyon indeksleri incelenmiş ve e8 <--> e9, e14 <--> e15, e16 <--> e17 hata terimleri arasında gerekli modifikasyon çalışmaları yapılmıştır. Yapılan modifikasyonlardan sonra faktör yapısını bozan iki ifade ölçekten çıkartılmıştır. Bu ifadeler; yeniden çerçeveleme boyutunda yer alan “genellikle aklıma gelen ilk çözümü seçerim” ve “bir sorunu çözmek için diğer bakış açılarını düşünmeden önce bir plan yaparım” ifadeleridir. Sonrasında kalan 22 madde tekrar analize tabi tutulmuş ve Şekil 3'te görülen model elde edilmiştir.



Şekil 3. Stratejik Düşünme Becerisi Ölçüm Modeli

Yapılan modifikasyonlar sonrasında elde edilen modele ilişkin uyum indeksleri Tablo 3'te görülmektedir. Bu değerler kabul edilebilir sınır değerleri (Hu ve Bentler, 1999, s. 4; Schreiber vd., 2006, s. 330; Schumacher ve Lomax, 2010, s. 76) içerisinde ve dolayısıyla model için iyi uyuma işaret etmektedir.

Tablo 3. Modele İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İndeks Değerleri
X²/sd	1,747
p	<0,001
Hata Tahminlerinin Kareköklerinin Ortalaması (RMSEA)	0,049
Uyum İyiiliği İndeksi (GFI)	0,908
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,932
Normlanmış Uyum İndeksi (NFI)	0,856
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,922

Ölçüm modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise Tablo 4'te yer almaktadır. Buna göre Stratejik Düşünme Becerisi'ne ilişkin boyutlar ve boyutlar altında yer alan ifadelerin faktör yükleri ile anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, hem boyutlar arasındaki ilişkilerin hem de boyutlar altındaki tüm ifadelerin ilgili boyutları açıklama durumunun anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Stratejik Düşünme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Boyutlar Arası Kovaryanslar	Regresyon Katsayısı (β)	p
Sistem Düşüncesi <--> Yansıtma	0,944	<0,001
Yansıtma <--> Yeniden Çerçeveleme	0,859	<0,001
Sistem Düşüncesi <--> Yeniden Çerçeveleme	0,929	<0,001
Yordanan <-- Yordayan Değişkenler	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı (β)	p
SD21 <-- Sistem Düşüncesi	0,679	-
SD20 <-- Sistem Düşüncesi	0,702	<0,001
SD19 <-- Sistem Düşüncesi	0,619	<0,001
SD14 <-- Sistem Düşüncesi	0,660	<0,001
SD10 <-- Sistem Düşüncesi	0,531	<0,001
SD9 <-- Sistem Düşüncesi	0,542	<0,001
SD3 <-- Sistem Düşüncesi	0,482	<0,001
SD2 <-- Sistem Düşüncesi	0,449	<0,001
SD1 <-- Sistem Düşüncesi	0,445	<0,001
SD25 <-- Yansıtma	0,545	-
SD24 <-- Yansıtma	0,507	<0,001
SD22 <-- Yansıtma	0,439	<0,001
SD18 <-- Yansıtma	0,575	<0,001
SD17 <-- Yansıtma	0,577	<0,001
SD16 <-- Yansıtma	0,558	<0,001
SD6 <-- Yansıtma	0,523	<0,001
SD5 <-- Yansıtma	0,586	<0,001
SD13 <-- Yeniden Çerçeveleme	0,711	-
SD12 <-- Yeniden Çerçeveleme	0,658	<0,001
SD11 <-- Yeniden Çerçeveleme	0,596	<0,001
SD8 <-- Yeniden Çerçeveleme	-0,557	<0,001

Stratejik Düşünme Ölçeği'ne ilişkin güvenilirlik analizinde ise alt boyutlardan sistem düşüncesi için 0,817, yansıtma için 0,739, yeniden çerçeveleme için 0,602 ve ölçeğin tümü için de 0,847 güvenilirlik değerlerine ulaşılmıştır. Literatüre göre 0 ile 1 arası değerler alan Cronbach Alfa değerinin en az 0,70 olması güvenilirlik için genel olarak yeterli görülmektedir (Altunışık, vd., 2007, s. 116). Buna göre Stratejik Düşünme Becerisi Ölçeği'nin önemli bir güvenilirlik standardına sahip olduğu söylenebilir.

4.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma Türkiye genelindeki özel hastane yöneticileri üzerinde yürütülmüştür. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini Aralık 2018 tarihi itibarıyla Türkiye'de faaliyet gösteren 575 özel hastanenin üst düzey yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada

örnekleme seçilmeyip her hastaneden üst düzeyde görev yapan bir yönetici (mesul müdür, başhekim ya da hastane müdürü) olmak üzere toplam 575 yöneticiden oluşan evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın yürütülmeye başlamasından önce çalışmanın etik açıdan uygunluğunu gösteren gerekli izin Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 29 Mart 2018 tarih ve 35853172/433-1397 Sayılı kararı ile alınmıştır (Ek 2).

Gerekli izinler alındıktan sonra Aralık 2018 tarihi itibarıyla araştırma uygulanmaya başlanmıştır. Bu aşamada araştırma kapsamında olan hastanelerin internet siteleri aracılığıyla telefon numaralarına ulaşılmış ve hastaneler tek tek aranarak yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Telefonla ulaşılabilen ve görüşmeyi kabul eden hastane yöneticilerine araştırma konusu ile ilgili kısaca bilgi verilerek kendilerinden elektronik posta adresleri istenmiş ve elektronik posta adreslerini vermeyi kabul eden 276 yöneticiye, elektronik ortamda Google Formlar aracılığı ile hazırlanmış olan anket formu iletilmiştir. Bu yöntemle telefon görüşmelerinde yöneticilerden olumlu yanıtlar alınmasına ve tekrarlı elektronik posta gönderimine rağmen iletilen anketlerden sadece 167'si doldurmuştur. Bu durum, anketlerin elektronik posta aracılığıyla toplanması yöntemi ile geriye dönüş oranının yetersiz olacağını ortaya koymuş ve yöneticilere anket formunun ulaştırılması için başka yöntemler aranmaya başlanmıştır. Bu kapsamda bir sonraki aşamada Özel Hastaneler ve Sağlık Kuruluşları Derneği (OHSAD) tarafından 18-21 Nisan 2019 tarihlerinde düzenlenen ve tüm sağlık sektörü çalışanlarının davetli olduğu 10. OHSAD Kurultayı'na katılım gerçekleştirilerek kurultaya katılan özel hastane yöneticilerinin yüz yüze görüşme yöntemiyle anket formunu doldurmaları sağlanmaya çalışılmıştır. Dört gün süren kurultay sonunda 145 hastane yöneticisine ulaşılarak araştırmaya katılım oranı önemli ölçüde artırılmıştır. Bu süreçte evrende yer alan hastanelerden 15'inin kapanmış olduğu, 9 hastanenin ise yöneticilerinin hastanenin iki şubesinin birden yöneticisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda ulaşılması gereken evrendeki yönetici sayısı 551 olarak güncellenmiştir. Elektronik posta ve yüz yüze görüşme olmak üzere iki farklı yöntemle elde edilen veriler arasında çifte sayım olmaması için her iki yöntemle toplanan anket formları hastanenin bulunduğu il/ilçe, yatak sayısı ya da kuruluş yılı gibi örgütsel değişkenler açısından karşılaştırılarak tekrarlı veri olmadığı doğrulanmıştır. Tüm bu çabalar

sonucunda araştırmaya katılmayı kabul eden ve anket formunu eksiksiz olarak dolduran 312 yöneticiye ulaşılmış ve çalışmaya katılım oranı % 56,6 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin toplanması sürecinde elektronik posta ile yüz yüze görüşme olmak üzere iki farklı yöntemden yararlanılmasının araştırmayı kısıtlayıcı etkisi olabileceği düşünülerek; iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi aracılığıyla bu yöntemler ile elde edilen araştırmanın temel değişkenlerine ilişkin ortalamalar arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre iki yöntem ile elde edilen sonuçlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı bulunmuş ve bu durumun araştırma sonuçları için kısıtlayıcı bir etkisinin olmayacağı kanıtlanmıştır. Buna ilişkin bulgular Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5. Araştırmada Kullanılan İki Farklı Veri Toplama Yöntemi Arasındaki Farkın Önemlilik Testi Sonuçları

Değişkenler	Anketlerin Doldurulma Şekli				
	Yüz yüze		Elektronik posta yoluyla		
	Ort.	SS	Ort.	SS	t / p
<i>Stratejik Vizyon</i>	3,80	0,68	3,76	0,70	t=0,532 p=0,595
<i>Paylaşılan Kader</i>	3,72	0,67	3,67	0,74	t=0,638 p=0,524
<i>Değişime İstekli Olma</i>	3,80	0,63	3,69	0,72	t=1,460 p=0,145
<i>İçtenlik</i>	3,75	0,65	3,60	0,71	t=1,948 p=0,052
<i>İşbirliği ve Uyum</i>	3,86	0,57	3,82	0,70	t=0,613 p=0,540
<i>Bilgiyi Etkili Kullanma</i>	3,80	0,58	3,75	0,71	t=0,619 p=0,537
<i>Performans Baskısı</i>	3,70	0,70	3,64	0,73	t=0,639 p=0,523
<i>Sistem Düşüncesi</i>	4,24	0,46	4,18	0,46	t=0,969 p=0,333
<i>Yansıtma</i>	4,15	0,46	4,14	0,49	t=0,196 p=0,844
<i>Yeniden Çerçeveleme</i>	3,52	0,40	3,56	0,35	t=-0,775 p=0,439
<i>Genel Örgütsel Zekâ</i>	3,77	0,55	3,70	0,64	t=1,062 p=0,289
<i>Genel Stratejik Düşünme</i>	3,99	0,35	3,98	0,36	t=0,175 p=0,861

Araştırmada ulaşılan hastane yöneticilerinin evreni temsil etme gücünün ortaya koyulabilmesi için coğrafi bölge dağılımının önemli olduğu düşünüldükçe Türkiye’de bulunan özel hastane yöneticilerinin ve bu araştırmada ulaşılan yöneticilerin bulundukları coğrafi bölgelere göre sayısı ve dağılımına bakılmıştır. Buna ilişkin bilgiler Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. Özel Hastanelerde Çalışan Yöneticiler ve Araştırmada Ulaşılan Yöneticilerin Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı

HASTANE	ANKET SAYISI
---------	--------------

	SAYISI			
	n	%	n	%
Akdeniz	90	16,3	39	12,5
Marmara	222	40,3	138	44,2
Karadeniz	30	5,4	18	5,8
Doğu Anadolu	20	3,6	12	3,9
Güneydoğu Anadolu	45	8,2	20	6,4
İç Anadolu	80	14,5	48	15,4
Ege	64	11,6	37	11,8
TOPLAM	551	100	312	100

Tablo 6'ya bakıldığında her bölgeden yanıt alındığı ve yöneticilerin bölgelerarası dağılımında birbirine çok yakın yüzdelere ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin, tüm özel hastanelerin % 11,6'sı Ege Bölgesi'nde yer alırken, araştırmaya katılan yöneticilerin % 11,8'i Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren hastanelerde çalışmaktadır. Araştırma evrenini oluşturan özel hastanelerin % 40,3'ü Marmara Bölgesi'nde yer alırken, araştırmaya katılan yöneticilerin % 44,2'si Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren hastanelerde çalışmaktadır. Bu doğrultuda, araştırma sonucunda ulaşılan hastane yöneticilerinin çalıştıkları hastanelerin coğrafi bölgelere göre dağılımının evrendeki dağılıma yakın olması araştırmanın evreni temsil gücünün iyi olduğunu düşündürmektedir.

4.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırmada tüm istatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 21.0 paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılırken doğrulayıcı faktör analizi ile Cronbach alfa katsayısından yararlanılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin bireysel ve örgütsel özellikleri ile örgütsel zekâ profili ve stratejik düşünme becerisi ölçeklerine verdikleri cevaplara ilişkin tanımlayıcı bulguları ortaya koymak için frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmalardan yararlanılmıştır. Daha sonra örgütsel zekâ ve alt boyutları ile stratejik düşünme ve alt boyutları arasında ilişki olup olmadığını ve ilişkilerin kuvveti ile yönünü belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi'ne başvurulmuştur.

Araştırmada yer alan örgütsel zekâ profili ve stratejik düşünme becerisi değişkenlerine ilişkin verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) ölçülerinden yararlanılmıştır. Literatürde bu ölçülere ilişkin farklı görüşler bulunmakla birlikte (Matore ve Khairani, 2020, s. 692), bu çalışmada Garson (2012, s. 18-19) ile Hahs-Vaughn ve Lomax (2020, s. 128-129)'ın normal dağılım için kabul edilebilir sınırlar olduğunu ifade ettiği -2 ile +2 aralığı esas alınmıştır. Bu araştırmada örgütsel zekâ için çarpıklık değeri -0,882, basıklık değeri 1.893 olarak tespit edilmiştir. Stratejik düşünme için bulunan çarpıklık ve basıklık değerleri ise sırasıyla -0,440 ve 1,037'dir. Buna göre örgütsel zekâ ve stratejik düşünme değişkenlerine ilişkin verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir.

Yöneticilerin örgütsel zekâ profili ve alt boyutları ile stratejik düşünme becerileri ve alt boyutlarının bireysel ve örgütsel özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (standart t testi) ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunması durumunda farkın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla Post-hoc testlerinden biri olan Scheffe testinden faydalanılmıştır. Yöneticilerin bireysel ve örgütsel özelliklerinin örgütsel zekâ profili ve alt boyutları ile stratejik düşünme becerisi ve alt boyutlarına etkisini ve örgütsel zekâ profili ve alt boyutlarının stratejik düşünme becerisine etkisini ortaya koymak için kurulan araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon modellerinde çoklu bağlantı ve otokorelasyonun olup olmadığını tespit etmek için Durbin Watson Katsayısı ile Varyans Şişkinlik Katsayısı (Variance Inflation Factor-VIF) hesaplanmıştır. Kullanılan tüm istatistiksel testlerde alfa düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma Türkiye genelindeki özel hastane yöneticileri üzerinde yürütülmüştür. Evrenin tüm Türkiye'deki özel hastane yöneticilerini kapsıyor olması elde edilen bulguları tüm ülkeye genellenebilir kılmaktadır. Ancak bu genelleme özel hastane yöneticileri ile sınırlıdır. Bu nedenle söz konusu araştırmanın sonuçları sadece

belirlenen evren ile sınırlı olup araştırma evreni dışında görev yapan diğer sağlık kurumlarına ya da farklı sektörlere genellenemez. Bununla birlikte araştırma bulgularının tüm özel hastane yöneticilerine genellenebilmesi amacıyla araştırma evreninin geniş bir coğrafi alanı kapsaması, her hastaneden bir üst düzey yöneticinin araştırmaya dahil edilmesinin tercih edilmesine sebep olmuştur. Bu durum örgütsel zekâ algısı ve stratejik düşünme becerilerinin her hastane için tek bir yöneticinin görüşü ile sınırlı olmasına neden olmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcıların hastanelerinde stratejik karar verici konumundaki üst düzey yöneticilerden oluşması hedeflenmiştir. Ancak bu kişilerin yoğun iş temposundan kaynaklı zaman kısıtı ve araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayanması nedeniyle katılım oranı %56,6 ile sınırlı kalmıştır. Bununla birlikte araştırma evreninin geniş bir coğrafi alanı kapsıyor olması, katılımcılara yüz yüze ulaşabilme imkanını zorlaştırdığından, veriler öncelikle elektronik posta yoluyla toplanmaya çalışılmıştır. Bu yöntemde; katılımcıların elektronik postalarını kontrol etme sıklığı, tanımadıkları kişilerden gelen postaları cevaplamama alışkanlığı, postaların gereksiz postalar klasörüne düşmüş olabilme olasılığı ya da sonradan doldurulmak üzere okunmuş ancak unutulmuş olması gibi faktörlerin geri dönüş oranını etkilemiş olabileceğini düşündürmektedir.

Tüm bu çabalara rağmen; katılımcıların özel sektörde faaliyet göstermelerinin de etkisiyle örgüt imajının ya da rekabet avantajlarının olumsuz etkilenebileceği endişesi taşıyarak örgütlerine ilişkin bilgileri açıkça ifade etmekten çekinmeleri, anket sorularının fazla sayıda olması, araştırmaya katılmayı ek iş yükü olarak görmeleri, araştırma sonuçlarının kendileri ya da hastaneleri için somut bir fayda sağlamayacağı düşüncesi gibi faktörler de araştırmaya katılımı sınırlandırmış olabilir. Bu faktörlerin etkisinin en aza indirilebilmesi için, anket formunda yer alan araştırma ile ilgili açıklamalar kısmında, katılımcılara vermiş oldukları cevapların ve hastanelerinin isimlerinin gizi tutulacağını ve araştırmada elde edilecek sonuçların yönetsel faaliyetlerine katkı sağlayabilmesi açısından kendileriyle paylaşılacağını ifade eden bir bilgilendirmeye yer verilmiştir.

Bunlara ek olarak, yürütülen araştırma kesit analizi niteliğinde olup elde edilen sonuçlar araştırmanın yürütüldüğü zaman dilimi ile sınırlıdır. Ancak katılımcıların bilgi birikimi ve deneyimlerinin zaman içerisinde değişebileceği göz önüne alındığında; elde edilen sonuçların bu değişimi dikkate alabilecek zamana yayılan saha araştırmaları ile de desteklenebileceği düşünülmektedir (Kalkan, 2008, s. 154). Söz konusu sınırlılıklara rağmen, araştırma sonuçlarının örgütsel zekâ ve stratejik düşünme kavramlarına önem veren yöneticilere ve gelecekte bu konuda çalışma planlayacak araştırmacılara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.



BÖLÜM 5: BULGULAR

Bu bölümde sırasıyla; araştırmaya katılan yöneticilerin bireysel ve örgütsel özelliklerine ve araştırmanın temel değişkenleri olan örgütsel zekâ profili ve stratejik düşünme becerilerine ilişkin tanımlayıcı bulgular, yöneticilerin bireysel ve örgütsel özelliklerine göre örgütsel zekâ algıları ve stratejik düşünme becerilerini ortaya koyan tek değişkenli analizlere yönelik bulgular ve araştırma modeli doğrultusunda bu temel değişkenlerle ilgili olarak kurulan hipotezlere ilişkin çoklu regresyon analizi bulguları yer almaktadır.

5.1. TANIMLAYICI BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilere ait tanımlayıcı bulgular yer almaktadır. Yöneticilerin tanımlayıcı bulguları bireysel özelliklerine, örgütsel özelliklere ve araştırma ölçeklerine vermiş oldukları cevaplarına ilişkin tanımlayıcı bulgular olmak üzere üç alt başlık altında ele alınmaktadır.

5.1.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin bireysel özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bulgular Tablo 7’de görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin %34’ü kadın ve %66’sı erkektir. Yaş açısından bakıldığında yöneticilerin %54,2’sinin araştırmaya katılanların yaş ortalaması olan 41 yaş ve altında, %45,8’inin de 42 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %79,2’sinin evli, %20,8’inin ise bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların %4,5’i lise, %12,8’i ön lisans, %33’ü 4 yıllık fakülte, %6,7’si 6 yıllık fakülte, %12,5’i tıpta uzmanlık, %26,6’sı yüksek lisans ve %3,8’i doktora derecesinde eğitim almıştır. Araştırmaya katılan yöneticiler sağlık sisteminde toplam çalışma süreleri açısından karşılaştırıldığında %54,2’sinin ortalama çalışma süresi olan 19 yıl ve altında, %45,8’inin 20 yıl ve üzerinde bir çalışma tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların stratejik yönetim eğitimi alma durumlarına bakıldığında ise %37,2’si herhangi bir lisans ya da lisansüstü eğitim programında ders olarak;

%28,2'si kurs, seminer, sertifika programı gibi eğitim programlarına katılım sağlayarak stratejik yönetim alanında bir eğitim almış olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların %34,6'sı ise stratejik yönetim alanında herhangi bir eğitim almamıştır.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenler		Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	106	34,0
	Erkek	206	66,0
Yaş	≤ 41	169	54,2
	≥ 42	143	45,8
Medeni Durum	Evli	247	79,2
	Bekâr	65	20,8
Eğitim Durumu	Lise	14	4,5
	Ön lisans	40	12,8
	4 Yıllık Fakülte	103	33,0
	6 Yıllık Fakülte	21	6,7
	Tıpta Uzmanlık	39	12,5
	Yüksek Lisans	83	26,6
	Doktora	12	3,8
Toplam Çalışma Süresi	≤ 19 yıl	169	54,2
	≥ 20 yıl	143	45,8
Stratejik Yönetim Eğitimi	Hayır	108	34,6
	Lisans ya da Lisansüstü Ders	116	37,2
	Kurs, Seminer, Sertifika Programı vs.	88	28,2

5.1.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin çalıştıkları hastanelerin örgütsel özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bulgular Tablo 8'de görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları hastane türüne ilişkin dağılımına bakıldığında, katılımcıların %91,7'sinin genel hastanelerde ve %8,3'ünün ise özel dal hastanesinde çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları hastanenin il merkezi ya da ilçede olma durumu incelendiğinde %84'ü il merkezlerinde, %16'sı ise ilçede yer

almaktadır. Yöneticilerin %44,2'si Marmara, %15,4'ü İç Anadolu, %12,5'i Akdeniz, %11,9'u Ege, %6,4'ü Güneydoğu Anadolu, %5,8'i Karadeniz ve %3,8'i Doğu Anadolu Bölgesi'nde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları hastanelerin faaliyet alanlarına bakıldığında; %37,8'inin bölgesel, %16,3'ünün ulusal ve %45,8'inin hem ulusal hem de uluslararası alanda faaliyet gösteren hastaneler olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenler		Sayı	%
Hastane Türü	Genel Hastane	286	91,7
	Özel Dal Hastanesi	26	8,3
İl Merkezi/İlçe	Merkez	262	84,0
	İlçe	50	16,0
Coğrafi Bölge	Akdeniz	39	12,5
	Doğu Anadolu	12	3,8
	Güneydoğu Anadolu	20	6,4
	Ege	37	11,9
	Marmara	138	44,2
	Karadeniz	18	5,8
	İç Anadolu	48	15,4
Faaliyet Alanı	Bölgesel	118	37,8
	Ulusal	51	16,3
	Ulusal ve Uluslararası	143	45,8
Yatak Sayısı	≤ 50	59	18,9
	51-100	120	38,5
	≥ 101	133	42,6
Çalışan Sayısı	≤ 220	104	33,3
	221-400	132	42,3
	≥ 401	76	24,4
Faaliyet Süresi (Yıl)	≤ 10	114	36,5
	11-20	119	38,1
	≥ 21	79	25,3
İşletme Sermayesi	% 100 Yerli	265	84,9
	% 100 Yabancı	5	1,6
	Yabancı Sermaye Oranı < % 50	20	6,4
	Yabancı Sermaye Oranı ≥ % 50	22	7,1
Stratejik Plan	Var	252	80,8
	Yok	60	19,2
Rekabet Durumu	Hafif	40	12,8
	Orta	89	28,5
	Yoğun	183	58,7

Araştırmaya katılan yöneticilerin hastanelerine ilişkin yatak sayısı ve çalışan sayısı incelendiğinde; %18,9'unun 50 ve altı, %38,5'inin 51-100 arası, %42,6'sının da 101 ve

üzeri yatak kapasitesine; %33,3'ünün 220 ve altı, %42,3'ünün 221-400 arası, %24,4'ünün de 401 ve üzeri çalışana sahip olduğu görülmektedir. Faaliyet süresi açısından ise yöneticilerin çalıştıkları hastanelerin %36,5'inin 10 ve altı, %38,1'inin 11-20 arası ve %25,3'ünün de 21 yıl ve üzerinde faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Araştırmada yer alan hastanelerin %84,9'unun sermayesi tamamen yerli iken; %1,6'sı tamamen yabancı sermayelidir. Hastanelerin %6,4'ünün yabancı sermaye oranı %50'den küçük ve %7,1'inin ise yabancı sermaye oranı %50 ve üzerindedir. Hastanelerin stratejik bir plana sahip olma durumlarına ilişkin soruya yönelik olarak katılımcıların %80,8'i var, %19,2'si ise yok cevabını vermişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin hastanelerinin faaliyet gösterdiği çevredeki rekabet durumuna ilişkin görüşleri incelendiğinde ise %12,8'inin hafif, %28,5'inin orta ve %58,7'sinin de yoğun rekabet olduğunu düşündükleri görülmektedir.

5.1.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profili ve Stratejik Düşünme Becerisi Ölçeklerine Vermiş Oldukları Cevaplara Yönelik Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profili ve Stratejik Düşünme ölçeklerine vermiş oldukları cevaplara yönelik tanımlayıcı bulgular yer almaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin ölçeklere vermiş olduğu puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 9'da yer almaktadır. Buna göre, yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profili Ölçeği'ne verdikleri puanların ortalaması 3,73'tür. Örgütsel zekâ boyutlarına bakıldığında ise en yüksek ortalamaya sahip olan boyutun 3,84 ile işbirliği ve uyum boyutu olduğu görülmektedir. Bu boyutu sırasıyla 3,78 ile stratejik vizyon, 3,77 ile bilgiyi etkili kullanma, 3,74 ile değişime istekli olma, 3,69 ile paylaşılan kader ve 3,67 ile de içtenlik ve performans baskısı boyutları izlemektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin Stratejik Düşünme Becerisi Ölçeği'ne vermiş oldukları cevapların puan ortalaması 3,98'dir. Stratejik düşünme alt boyutları açısından ise en yüksek ortalamaya sahip olan boyut 4,21 puan ile sistem düşüncesi boyutudur. Bu boyutu sırasıyla, 4,15 puanla yansıtma ve 3,54 puanla yeniden çerçeveleme boyutlarının izlediği görülmektedir.

Araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon katsayıları da Tablo 9’da yer almaktadır. Buna göre örgütsel zekâ ve alt boyutları ile stratejik düşünme ve alt boyutları arasında ($0,133 \leq r \leq 0,282$) pozitif yönde ancak düşük düzeyde ilişkiler olduğu bulunmuştur. Genel örgütsel zekâ ve genel stratejik düşünme arasındaki ilişkiye ilişkin korelasyon katsayısı ise 0,276 olarak tespit edilmiştir.



Tablo 9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profili ve Stratejik Düşünme Becerisi Ölçeklerine Verdikleri Cevaplara İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	SS	Genel Örgütsel Zekâ	Stratejik Vizyon	Paylaşılan Kader	Değişime İstekli Olma	İçtenlik	İşbirliği ve Uyum	Bilgiyi Etkili Kullanma	Performans Baskısı	Genel Stratejik Düşünme	Sistem Düşüncesi	Yansıtma	Yeniden Çerçeveleme
Genel Örgütsel Zekâ	3,73	0,60	1	0,815**	0,864**	0,899**	0,894**	0,897**	0,907**	0,888**	0,276**	0,237**	0,273**	0,137*
<i>Stratejik Vizyon</i>	3,78	0,69	0,815**	1	0,679**	0,677**	0,634**	0,696**	0,722**	0,660**	0,247**	0,190**	0,234**	0,133*
<i>Paylaşılan Kader</i>	3,69	0,71	0,864**	0,679**	1	0,733**	0,754**	0,722**	0,708**	0,709**	0,220**	0,197**	0,227**	0,095
<i>Değişime İstekli Olma</i>	3,74	0,68	0,899**	0,677**	0,733**	1	0,787**	0,791**	0,797**	0,752**	0,278**	0,263**	0,241**	0,147**
<i>İçtenlik</i>	3,67	0,69	0,894**	0,634**	0,754**	0,787**	1	0,777**	0,765**	0,775**	0,249**	0,207**	0,260**	0,138*
<i>İşbirliği ve Uyum</i>	3,84	0,64	0,897**	0,696**	0,722**	0,791**	0,777	1	0,818**	0,766**	0,227**	0,205**	0,210**	0,102
<i>Bilgiyi Etkili Kullanma</i>	3,77	0,66	0,907**	0,722**	0,708**	0,797**	0,765**	0,818**	1	0,792**	0,258**	0,243**	0,224**	0,139**
<i>Performans Baskısı</i>	3,67	0,72	0,888**	0,660**	0,709**	0,752**	0,775**	0,766**	0,792**	1	0,226**	0,160**	0,282**	0,091
Stratejik Düşünme	3,98	0,35	0,276**	0,247**	0,220**	0,278**	0,249**	0,227**	0,258**	0,226**	1	0,895**	0,841**	0,836**
<i>Sistem Düşüncesi</i>	4,21	0,46	0,237**	0,190**	0,197**	0,263**	0,207**	0,205**	0,243**	0,160**	0,895**	1	0,687**	0,382**
<i>Yansıtma</i>	4,15	0,47	0,273**	0,234**	0,227**	0,241**	0,260**	0,210**	0,224**	0,282**	0,841**	0,687**	1	0,349**
<i>Yeniden Çerçeveleme</i>	3,54	0,38	0,137*	0,133*	0,095	0,147**	0,138*	0,102	0,139**	0,091	0,836**	0,382**	0,349**	1

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

5.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN ÇEŞİTLİ ÖZELLİKLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ZEKÂ PROFİLİ VE STRATEJİK DÜŞÜNME BECERİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin çeşitli özelliklerine göre örgütsel zekâ profili algıları ve stratejik düşünme becerilerine ilişkin görüşlerine yer verilmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin örgütsel zekâ profili algıları ve stratejik düşünme becerilerine ilişkin puanları ile bu puanlar üzerinden gerçekleştirilen farklılık analizleri hem bireysel hem de örgütsel özellikler açısından ayrı başlıklar halinde ele alınmaktadır.

Gerçekleştirilen analizlerde hem bireysel hem de örgütsel değişkenlerden denek sayıları düşük olan değişken grupları birleştirilerek analize dâhil edilmiştir. Bu kapsamda eğitim durumu değişkeninde denek sayısı düşük olan lise ve ön lisans grupları birleştirilerek lise-ön lisans; 4 yıllık fakülte ve 6 yıllık fakülte grupları birleştirilerek lisans; tıpta uzmanlık, yüksek lisans ve doktora grupları birleştirilerek lisansüstü grupları oluşturulmuştur. Stratejik yönetim eğitimi alma durumuna ilişkin değişken için ise lisans ya da lisansüstü ders ile kurs, seminer, sertifika programı vs. şekillerinde eğitim alan katılımcılar stratejik yönetim eğitimi almış olarak evet seçeneğinde birleştirilmiştir. Coğrafi bölge değişkeni analiz edilirken de az sayıda denek bulunan Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri birleştirilerek tek bir değişken grubu olarak ele alınmıştır. İşletme sermayesi değişkeni ise araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları hastanelerin önemli bir çoğunluğunun tamamen yerli sermayeye sahip olmasından dolayı; denek sayısı düşük olan tamamen yabancı sermayeli, yabancı sermaye oranı %50'den küçük ve yabancı sermaye oranı %50'den büyük şeklindeki diğer değişken grupları birleştirilmiş ve bu yeni değişken grubu yabancı sermayeli olarak adlandırılmıştır.

5.2.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine Göre Örgütsel Zekâ Profili Algılarına İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmaya katılan yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profili ve alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve stratejik yönetim eğitimi alma durumu gibi çeşitli bireysel değişkenlere göre karşılaştırılarak t-testi ve

ANOVA sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin stratejik vizyon boyutuna ilişkin ortalamaları, stratejik yönetim konusunda bir eğitim alıp almama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=4,001$; $p<0,05$). Stratejik yönetim konusunda bir eğitim alan yöneticilerin stratejik vizyon algıları (3,89) eğitim almayan yöneticilere (3,57) göre daha yüksektir. İstatistiksel olarak anlamlı olmamasına karşın, erkeklerin stratejik vizyon algısı (3,81) kadınlara (3,72) göre daha yüksektir. Diğer eğitim dereceleriyle kıyaslandığında lisansüstü eğitim alan yöneticilerin stratejik vizyon algısı (3,83) en yüksek olarak görülmektedir. Bununla birlikte 42 yaş ve üzerinde olan yöneticiler (3,81) 41 yaş ve altındaki yöneticilere (3,76) göre ve toplam çalışma süresi 20 yıl ve üzerinde olan yöneticiler (3,80) de 19 yıl ve altında olan yöneticilere (3,76) göre daha yüksek stratejik vizyon algılarına sahiptirler.

Yöneticilerin paylaşılan kader boyutuna ilişkin puanlarını bireysel değişkenlere göre karşılaştıran bulgulara bakıldığında, yöneticilerin paylaşılan kadere ilişkin puanlarının stratejik yönetim eğitimi alma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($t=4,062$; $p<0,05$). Stratejik yönetim konusunda bir eğitim alan yöneticilerin paylaşılan kader puanları (3,81) eğitim almayan yöneticilere (3,48) göre daha yüksektir. İstatistiksel olarak anlamlı olmamasına karşın, kadınların paylaşılan kader puanı (3,73) erkeklere (3,67) göre daha yüksektir. Diğer eğitim dereceleriyle kıyaslandığında lisansüstü eğitim alan yöneticilerin paylaşılan kader puanı (3,72) en yüksek olarak görülmektedir. Bununla birlikte 42 yaş ve üzerinde olan yöneticiler (3,72) 41 yaş ve altındaki yöneticilere (3,67) göre ve toplam çalışma süresi 19 yıl ve altında olan yöneticiler (3,71) 20 yıl ve üzerinde olan yöneticilere (3,67) göre daha yüksek paylaşılan kader puanlarına sahiptirler.

Araştırmaya katılan yöneticilerin değişime istekli olma boyutuna ilişkin puanlarına bakıldığında, yöneticilerin değişime istekli olma puanlarının da stratejik yönetim eğitimi alma durumuna göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir ($t=3,414$; $p<0,05$). Buna göre stratejik yönetim konusunda bir eğitim alan yöneticilerin değişime istekli olma puanları (3,83) eğitim almayan yöneticilere (3,56) göre daha yüksektir. Bununla birlikte istatistiksel olarak anlamlı olmamasına karşın erkek yöneticilerin (3,78) kadınlara (3,66) göre; 42 yaş ve üzerindeki (3,79) 41 yaş ve altındakilere

(3,69) göre; lisansüstü eğitim derecesine sahip olanların (3,77) lise-ön lisans (3,61) ve lisans (3,76) derecesinde eğitime sahip olanlara göre; toplam çalışma süresi 19 yıl ve altında olanların (3,75) ise 20 yıl ve üzerinde olanlara (3,73) göre daha yüksek değişime istekli olma puanına sahip olduğu görülmektedir.



Tablo 10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine Göre Örgütsel Zekâ Profiline İlişkin Puanları

Değişkenler		Stratejik Vizyon		Paylaşılan Kader		Değişime İstekli Olma		İçtenlik		İş Birliği ve Uyum		Bilgiyi Etkili Kullanma		Performans Baskısı		Genel Örgütsel Zekâ	
		Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Cinsiyet	Kadın	3,72	0,80	3,73	0,80	3,66	0,80	3,64	0,80	3,76	0,78	3,70	0,77	3,62	0,85	3,69	0,74
	Erkek	3,81	0,63	3,67	0,66	3,78	0,61	3,68	0,62	3,88	0,56	3,81	0,58	3,69	0,64	3,76	0,52
		t=-1,153		t=0,748		t=-1,388		t=-0,498		t=-1,542		t=-1,509		t=-0,819		t=-0,955	
		p=0,250		p=0,455		p=0,166		p=0,619		p=0,124		p=0,132		p=0,413		p=0,340	
Yaş (yıl)	≤ 41	3,76	0,74	3,67	0,74	3,69	0,74	3,63	0,72	3,79	0,70	3,73	0,71	3,65	0,77	3,70	0,65
	≥ 42	3,81	0,64	3,72	0,66	3,79	0,60	3,71	0,64	3,89	0,57	3,83	0,59	3,68	0,64	3,77	0,54
		t=-0,624		t=-0,609		t=-1,278		t=-1,052		t=-1,353		t=-1,410		t=-0,442		t=-1,083	
		p=0,533		p=0,543		p=0,202		p=0,294		p=0,177		p=0,160		p=0,659		p=0,280	
Eğitim Durumu	Lise-Önls.	3,63	0,73	3,59	0,76	3,61	0,75	3,61	0,77	3,77	0,75	3,65	0,70	3,65	0,76	3,64	0,65
	Lisans	3,79	0,65	3,71	0,67	3,76	0,65	3,63	0,67	3,79	0,63	3,74	0,64	3,61	0,73	3,71	0,59
	Lisansüstü	3,83	0,71	3,72	0,72	3,77	0,68	3,73	0,66	3,92	0,61	3,86	0,65	3,73	0,69	3,79	0,60
		F=1,714		F=0,669		F=1,199		F=0,986		F=1,668		F=2,315		F=0,925		F=1,313	
		p=0,182		p=0,513		p=0,303		p=0,374		p=0,190		p=0,101		p=0,398		p=0,270	
Top. Çal. Sür. (Yıl)	≤ 19 yıl	3,76	0,73	3,71	0,72	3,75	0,73	3,68	0,72	3,84	0,66	3,78	0,69	3,66	0,77	3,74	0,64
	≥ 20 yıl	3,80	0,65	3,67	0,70	3,73	0,63	3,66	0,65	3,84	0,63	3,76	0,62	3,67	0,65	3,73	0,57
		t=-0,542		t=0,492		t=0,294		t=0,225		t=-0,116		t=0,226		t=-0,102		t=0,097	
		p=0,588		p=0,623		p=0,769		p=0,822		p=0,908		p=0,822		p=0,919		p=0,923	
Stratejik Yön. Eğt.	Evet	3,89	0,67	3,81	0,65	3,83	0,63	3,79	0,63	3,90	0,60	3,85	0,63	3,74	0,70	3,83	0,57
	Hayır	3,57	0,68	3,48	0,76	3,56	0,75	3,45	0,73	3,72	0,71	3,63	0,69	3,53	0,72	3,56	0,63
		t=4,001		t=4,062		t=3,414		t=4,260		t=2,351		t=2,822		t=2,460		t=3,817	
		p<0,001		p<0,001		p<0,001		p<0,001		p=0,019		p=0,005		p=0,014		p<0,001	

Yöneticilerin içtenlik boyutuna ilişkin puanlarına bakıldığında, stratejik yönetim eğitimi alma durumuna göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir ($t=4,260$; $p<0,05$). Buna göre stratejik yönetim konusunda bir eğitim alan yöneticilerin içtenlik puanları (3,79) eğitim almayan yöneticilere (3,45) göre daha yüksektir. Yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi alma durumları dışındaki diğer tüm değişkenlerde, gruplar arasında istatistiksel olarak önemli farklılıklar bulunamamıştır. Bununla birlikte erkek yöneticilerin içtenlik puanı (3,68) kadın yöneticilere (3,64) göre daha yüksek bulunmuştur. Eğitim seviyesine göre yapılan karşılaştırmada lisansüstü eğitim alan yöneticilerin (3,73) diğer eğitim seviyelerindeki yöneticilerden daha yüksek bir içtenlik puanına sahip olduğu görülmektedir. Yaşları 42 ve üzeri olan yöneticiler (3,71) 41 yaş ve altındaki yöneticilere (3,63) göre, toplam çalışma süresi 19 yıl ve altında olan yöneticiler (3,68) toplam çalışma süresi 20 yıl ve üzeri olan yöneticilere (3,66) göre daha yüksek içtenlik puanlarına sahiptirler.

Araştırmaya katılan yöneticilerin iş birliği ve uyuma ilişkin puanlarına bakıldığında, yöneticilerin iş birliği ve uyum puanlarının stratejik yönetim eğitimi alma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($t=2,351$; $p<0,05$). Stratejik yönetim konusunda bir eğitim alan yöneticilerin iş birliği ve uyum puanları (3,90) eğitim almayan yöneticilere (3,72) göre daha yüksektir. İstatistiksel olarak anlamlı olmamasına karşın, erkeklerin iş birliği ve uyum puanı (3,88) kadınlara (3,76) göre daha yüksektir. Diğer eğitim dereceleriyle kıyaslandığında lisansüstü eğitim alan yöneticilerin iş birliği ve uyum puanı (3,92) en yüksek olarak görülmektedir. Bununla birlikte 42 yaş ve üzerinde olan yöneticiler (3,89) 41 yaş ve altındaki yöneticilere (3,79) göre daha yüksek iş birliği ve uyum puanlarına sahiptirler.

Katılımcıların bilgiyi etkili kullanma puan ortalamalarını bireysel değişkenlere göre karşılaştıran bulgulara bakıldığında ise, yöneticilerin bilgiyi etkili kullanma puan ortalamaları stratejik yönetim eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,822$; $p<0,05$). Buna göre stratejik yönetim konusunda bir eğitim alan yöneticilerin bilgiyi etkili kullanma puanları (3,85) eğitim almayan yöneticilere (3,63) göre daha yüksektir. Bununla birlikte istatistiksel olarak anlamlı olmamasına karşın; erkek yöneticilerin (3,81) kadın yöneticilere (3,70) göre, 42 yaş ve

üzerindekilerin (3,83) 41 yaş ve altındakilere (3,73) göre, lisansüstü eğitim derecesine sahip olanların (3,86) lise-önlisans (3,65) ve lisans (3,74) derecesinde eğitime sahip olanlara göre, toplam çalışma süresi 19 yıl ve altında olanların (3,78) ise 20 yıl ve üzerinde olanlara (3,76) göre daha yüksek bilgiyi etkili kullanma puanına sahip olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin performans baskısı boyutuna ilişkin puanlarına bakıldığında, stratejik yönetim eğitimi alma durumuna göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir ($t=2,460$; $p<0,05$). Buna göre stratejik yönetim eğitimi alan yöneticilerin performans baskısı puanları (3,74) eğitim almayan yöneticilere (3,53) göre daha yüksektir. Yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi alma durumları dışındaki diğer tüm değişkenlerde, gruplar arasında istatistiksel olarak önemli farklılıklar bulunamamıştır. Bununla birlikte erkek yöneticilerin performans baskısı puanı (3,69) kadın yöneticilere (3,62) göre daha yüksek bulunmuştur. Eğitim seviyesine göre yapılan karşılaştırmada lisansüstü eğitim alan yöneticilerin (3,73) diğer eğitim seviyelerindeki yöneticilerden daha yüksek bir performans baskısı puanına sahip olduğu görülmektedir. Yaşları 42 ve üzeri olan yöneticiler (3,68) 41 yaş ve altındaki yöneticilere (3,65) göre, toplam çalışma süresi 20 yıl ve üzerinde olan yöneticiler (3,67) toplam çalışma süresi 19 yıl ve altında olan yöneticilere (3,66) göre daha yüksek performans baskısı puanlarına sahiptirler.

Araştırmaya katılan yöneticilerin genel örgütsel zekâ profiline ilişkin puanlarını yöneticilerin bireysel özelliklerine göre karşılaştıran t-testi ve ANOVA sonuçları da Tablo 10'da gösterilmektedir. Test sonuçlarına bakıldığında, yöneticilerin genel örgütsel zekâ puanlarının stratejik yönetim eğitimi alma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($t=3,817$; $p<0,05$). Buna göre stratejik yönetim eğitimi alan yöneticilerin genel örgütsel zekâ puanları (3,83) eğitim almayan yöneticilere (3,56) göre daha yüksektir. Diğer değişkenler açısından bakıldığında ise, genel örgütsel zekâ puanlarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Buna karşın, eğitim seviyesi açısından genel örgütsel zekâ puanları karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın lisansüstü eğitim alan yöneticilere (3,79) ait olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 42 yaş ve üzerindeki yöneticiler (3,77) 41 yaş ve altındaki yöneticilere göre, toplam çalışma süresi 19 yıl ve altında olan yöneticiler de

(3,74) toplam çalışma süresi 20 yıl ve üzerinde olan yöneticilere (3,73) göre daha yüksek genel örgütsel zekâ skorlarına sahiptirler.

5.2.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerine Göre Örgütsel Zekâ Profili Algılarına İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmaya katılan yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profili ve alt boyutlarına ilişkin puanları hastane türü, il merkezi ya da ilçede bulunma durumu, coğrafi bölge, faaliyet alanı, stratejik plana sahip olma durumu, yatak sayısı, çalışan sayısı, faaliyet süresi, işletme sermayesi ve rekabet durumu gibi çeşitli örgütsel değişkenlere göre karşılaştırılmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen t-testi ve ANOVA sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin stratejik vizyon boyutuna ilişkin ortalamaları hastanelerinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=2,314$; $p<0,05$). Birimler arası farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre İç Anadolu Bölgesi’ndeki hastane yöneticilerinin (3,97), Marmara Bölgesi’ndeki hastane yöneticilerine (3,72) ve Ege Bölgesi’ndeki hastane yöneticilerine (3,57) göre daha yüksek; Ege Bölgesi’ndeki hastane yöneticilerinin (3,57) ise Akdeniz (3,89) ile Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi’ndeki hastane yöneticilerine (3,95) göre daha düşük bir stratejik vizyon puanına sahip oldukları bulunmuştur. Yöneticilerin stratejik vizyon boyutu ortalamaları hastanelerinin faaliyet alanına göre de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=5,559$; $p<0,05$). Birimler arası farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre ulusal ve uluslar arası faaliyet gösteren hastanelerin yöneticileri (3,91) bölgesel olarak faaliyet gösteren hastanelerin yöneticilerine (3,62) göre daha yüksek stratejik vizyon puanına sahiptir. Yöneticilerin stratejik vizyon ortalamaları hastanelerinde stratejik plan bulunması durumuna göre de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=5,770$; $p<0,05$). Buna göre hastanelerinde stratejik plan bulunan yöneticilerin stratejik vizyon puanları (3,89) hastanelerinde stratejik plan bulunmayan yöneticilere (3,34) daha yüksektir. Çalışan sayısı açısından bakıldığında, araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik vizyon boyutu ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=3,183$; $p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını

bulmak amacıyla yapılan Scheffe testine göre 401 ve üzeri çalışanı bulunan hastane yöneticilerinin stratejik vizyon skoru (3,95) 221-400 arası çalışanı bulunan hastane yöneticilerine (3,70) göre daha yüksektir. İşletme sermayesi açısından bakıldığında ise hastane yöneticilerinin stratejik vizyon ortalamalarının hastanelerinin tamamen yerli ya da yabancı sermayeli olma durumuna göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir ($t=2,500$; $p<0,05$). Buna göre yabancı sermayeli hastanelerin yöneticileri (4,01) tamamen yerli sermayeye sahip hastanelerin yöneticilerine (3,74) göre daha yüksek stratejik vizyon ortalamasına sahiptir. Diğer yandan istatistiksel olarak anlamlı bulunmamakla birlikte özel dal hastanesinde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,83) genel hastanedekilere (3,78) göre, il merkezindeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,80) ilçedekilere (3,65) göre, yatak sayısı 101 ve üzerinde (3,83) ve faaliyet süresi 10 yıl ve altında (3,87) olan hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin diğerlerine göre, rekabet durumunu yoğun olarak değerlendiren yöneticilerin (3,86) ise hafif (3,70) ve orta (3,66) olarak değerlendiren yöneticilere göre stratejik vizyon ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin paylaşılan kader boyutuna ilişkin ortalamaları hastanelerin stratejik plan bulunup bulunmaması durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,399$; $p<0,05$). Buna göre hastanelerinde stratejik plan bulunan yöneticilerin paylaşılan kader ortalaması (3,74) stratejik planı bulunmayan hastanelerdeki yöneticilere (3,50) göre daha yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin paylaşılan kader ortalamaları yöneticilerin faaliyet gösterdikleri hastanenin faaliyet süresine göre de istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,957$; $p<0,05$). Birimler arası farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre 10 ve daha az yıldır faaliyet gösteren hastane yöneticilerinin paylaşılan kader ortalamaları (3,83) faaliyet süresi 11-20 yıl olan hastane yöneticilerine (3,57) göre daha yüksektir. İşletme sermayesi açısından bakıldığında ise hastane yöneticilerinin paylaşılan kader ortalamalarının hastanelerinin tamamen yerli ya da yabancı sermayeli olma durumuna göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir ($t=2,356$; $p<0,05$). Buna göre yabancı sermayeli hastanelerin yöneticileri (3,92) tamamen yerli sermayeye sahip hastanelerin yöneticilerine (3,65) göre daha yüksek paylaşılan kader ortalamasına sahiptir. Diğer yandan istatistiksel

olarak anlamlı bulunmamakla birlikte özel dal hastanesinde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,80) genel hastanedekilere (3,68) göre, ilçedeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,70) il merkezindekilere (3,69) göre, İç Anadolu Bölgesi'ndeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,91) diğer bölgelerdekilere göre, ulusal ve uluslar arası alanda faaliyet gösteren hastanelerin yöneticilerinin (3,77) bölgesel (3,63) ve ulusal (3,61) alanda faaliyet gösteren hastane yöneticilerine göre, yatak sayısı 101 ve üzerinde (3,73) ve çalışan sayısı 401 ve üzerinde (3,84) olan hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin diğerlerine göre, rekabet durumunu yoğun olarak değerlendiren yöneticilerin (3,74) ise hafif (3,62) ve orta (3,64) olarak değerlendiren yöneticilere göre paylaşılan kader ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.



Tablo 11. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerine Göre Örgütsel Zekâ Profiline İlişkin Puanları

Değişkenler		<i>Stratejik Vizyon</i>		<i>Paylaşılan Kader</i>		<i>Değişime İstekli Olma</i>		<i>İçtenlik</i>		<i>İş Birliği ve Uyum</i>		<i>Bilgiyi Etkili Kullanma</i>		<i>Performans Baskısı</i>		<i>Genel Örgütsel Zekâ</i>	
		Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
<i>Hastane Türü</i>	Genel Hastane	3,78	0,70	3,68	0,70	3,75	0,67	3,67	0,67	3,84	0,63	3,77	0,64	3,66	0,71	3,73	0,59
	Özel Dal Hast.	3,83	0,67	3,80	0,79	3,65	0,84	3,71	0,83	3,82	0,76	3,80	0,80	3,69	0,82	3,75	0,35
		t=-0,361		t=-0,783		t=0,654		t=-0,302		t=0,154		t=-0,189		t=-0,163		t=-0,169	
		p=0,718		p=0,434		p=0,514		p=0,763		p=0,877		p=0,850		p=0,870		p=0,866	
<i>İl Merkezi/İlçe</i>	Merkez	3,80	0,70	3,69	0,72	3,74	0,70	3,69	0,70	3,85	0,66	3,77	0,68	3,67	0,72	3,74	0,62
	İlçe	3,65	0,64	3,70	0,65	3,74	0,57	3,58	0,64	3,76	0,55	3,77	0,52	3,62	0,68	3,69	0,52
		t=1,413		t=-0,079		t=0,006		t=0,978		t=0,909		t=0,023		t=0,483		t=-1,153	
		p=0,159		p=0,937		p=0,996		p=0,329		p=0,364		p=0,982		p=0,629		p=0,250	
<i>Coğrafi Bölge</i>	Akdeniz	3,89	0,61	3,81	0,59	3,81	0,59	3,81	0,59	3,96	0,52	3,86	0,53	3,76	0,60	3,84	0,50
	Doğu ve GD And.	3,95	0,64	3,73	0,74	3,99	0,55	3,79	0,63	4,07	0,49	3,99	0,51	3,68	0,63	3,88	0,51
	Ege	3,57	0,69	3,59	0,82	3,65	0,74	3,52	0,89	3,72	0,77	3,64	0,84	3,46	0,92	3,59	0,76
	Marmara	3,72	0,72	3,63	0,69	3,70	0,70	3,60	0,62	3,77	0,67	3,71	0,65	3,64	0,69	3,68	0,59
	Karadeniz	3,69	0,62	3,52	0,60	3,48	0,63	3,51	0,71	3,64	0,47	3,64	0,50	3,55	0,56	3,57	0,44
	İç Anadolu	3,97	0,68	3,91	0,71	3,80	0,74	3,84	0,75	3,96	0,64	3,90	0,70	3,86	0,77	3,89	0,65
		F=2,314		F=1,777		F=1,798		F=1,961		F=2,399		F=1,865		F=1,662		F=2,202	
		p=0,044		p=0,117		p=0,113		p=0,084		p=0,037		p=0,100		p=0,143		p=0,054	
<i>Faaliyet Alanı</i>	Bölgesel	3,62	0,70	3,63	0,75	3,73	0,75	3,61	0,75	3,81	0,69	3,73	0,70	3,62	0,77	3,68	0,66
	Ulusal	3,79	0,70	3,61	0,64	3,63	0,58	3,57	0,68	3,79	0,56	3,77	0,57	3,61	0,56	3,68	0,51
	Ulusal ve U.arası	3,91	0,66	3,77	0,69	3,79	0,66	3,75	0,62	3,88	0,63	3,82	0,65	3,72	0,71	3,80	0,58
		F=5,559		F=1,700		F=1,027		F=1,881		F=0,626		F=0,626		F=0,913		F=1,679	
		p=0,004		p=0,184		p=0,359		p=0,154		p=0,535		p=0,535		p=0,402		p=0,188	
<i>Stratejik Plan</i>	Var	3,89	0,63	3,74	0,68	3,79	0,62	3,73	0,63	3,88	0,60	3,83	0,60	3,70	0,69	3,79	0,56
	Yok	3,34	0,77	3,50	0,77	3,50	0,87	3,40	0,83	3,66	0,79	3,56	0,81	3,50	0,79	3,49	0,73
		t=5,770		t=2,399		t=3,012		t=3,448		t=2,401		t=2,875		t=1,997		t=3,495	
		p<0,001		p=0,017		p=0,003		p=0,001		p=0,017		p=0,004		p=0,047		p=0,001	

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerine Göre Örgütsel Zekâ Profiline İlişkin Puanları (Devamı)

Değişkenler		Stratejik Vizyon		Paylaşılan Kader		Değişime İstekli Olma		İçtenlik		İş Birliği ve Uyum		Bilgiyi Etkili Kullanma		Performans Baskısı		Genel Örgütsel Zekâ	
		Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
<i>Yatak Sayısı</i>	≤ 50	3,67	0,68	3,59	0,77	3,58	0,79	3,59	0,76	3,79	0,73	3,67	0,75	3,56	0,78	3,63	0,67
	51-100	3,78	0,71	3,70	0,70	3,72	0,70	3,62	0,72	3,82	0,65	3,79	0,66	3,66	0,73	3,72	0,62
	≥ 101	3,83	0,68	3,73	0,69	3,82	0,61	3,76	0,61	3,88	0,60	3,81	0,60	3,72	0,67	3,79	0,55
		F=1,169 p=0,312		F=0,763 p=0,467		F=2,749 p=0,066		F=1,837 p=0,161		F=0,528 p=0,590		F=1,029 p=0,359		F=0,949 p=0,388		F=1,467 p=0,232	
<i>Çalışan Sayısı</i>	≤ 220	3,76	0,73	3,67	0,80	3,73	0,77	3,66	0,80	3,86	0,74	3,80	0,75	3,70	0,83	3,74	0,71
	221-400	3,70	0,65	3,62	0,68	3,66	0,65	3,59	0,65	3,77	0,62	3,72	0,63	3,60	0,71	3,66	0,56
	≥ 401	3,95	0,69	3,84	0,61	3,89	0,59	3,83	0,55	3,93	0,53	3,83	0,56	3,73	0,54	3,85	0,49
		F=3,183 p=0,043		F=2,402 p=0,092		F=2,791 p=0,063		F=3,077 p=0,048		F=1,597 p=0,204		F=0,775 p=0,461		F=0,872 p=0,419		F=2,422 p=0,090	
<i>Faaliyet Süresi (Yıl)</i>	≤ 10	3,87	0,68	3,83	0,68	3,84	0,62	3,75	0,68	3,93	0,60	3,90	0,59	3,76	0,73	3,84	0,57
	11-20	3,70	0,72	3,57	0,75	3,68	0,76	3,62	0,73	3,77	0,72	3,71	0,73	3,61	0,75	3,66	0,66
	≥ 21	3,78	0,66	3,69	0,66	3,69	0,63	3,63	0,63	3,82	0,59	3,69	0,62	3,61	0,63	3,70	0,54
		F=1,184 p=0,165		F=3,957 p=0,020		F=1,833 p=0,162		F=1,246 p=0,289		F=1,993 p=0,138		F=3,261 p=0,040		F=1,621 p=0,199		F=2,685 p=0,070	
<i>İşletme Sermayesi</i>	% 100 Yerli	3,74	0,71	3,65	0,73	3,71	0,70	3,62	0,69	3,80	0,65	3,74	0,66	3,63	0,73	3,70	0,61
	Yabancı Sermayeli	4,01	0,57	3,92	0,51	3,92	0,58	3,95	0,58	4,04	0,56	3,94	0,60	3,87	0,62	3,95	0,50
		t=-2,500 p=0,013		t=-2,356 p=0,019		t=-2,010 p=0,045		t=-3,059 p=0,002		t=-2,356 p=0,019		t=-1,924 p=0,055		t=-2,108 p=0,036		t=-0,738 p=0,461	
<i>Rekabet Durumu</i>	Hafif	3,70	0,79	3,62	0,85	3,64	0,83	3,63	0,87	3,80	0,85	3,76	0,83	3,65	0,84	3,68	0,76
	Orta	3,66	0,71	3,64	0,76	3,70	0,75	3,61	0,71	3,75	0,67	3,70	0,70	3,62	0,76	3,67	0,66
	Yoğun	3,86	0,65	3,74	0,65	3,78	0,61	3,71	0,63	3,89	0,57	3,81	0,59	3,69	0,67	3,78	0,53
		F=2,903 p=0,056		F=0,839 p=0,433		F=0,839 p=0,433		F=0,755 p=0,471		F=1,676 p=0,189		F=0,865 p=0,422		F=0,332 p=0,718		F=1,224 p=0,295	

Araştırmaya katılan yöneticilerin değişime istekli olma boyutuna ilişkin ortalamalarının örgütsel özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi ve ANOVA sonuçları da Tablo 11’de yer almaktadır. Buna göre yöneticilerin değişime istekli olma ortalamaları hastanelerinin stratejik planı bulunup bulunmaması durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=3,012$; $p<0,05$). Hastanelerinde stratejik plan bulunan yöneticilerin değişime istekli olma ortalaması (3,79) stratejik planı bulunmayan hastanelerdeki yöneticilere (3,50) göre daha yüksek bulunmuştur. İşletme sermayesi açısından bakıldığında da hastane yöneticilerinin değişime istekli olma ortalamalarının hastanelerinin tamamen yerli ya da yabancı sermayeli olma durumuna göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir ($t=2,010$; $p<0,05$). Buna göre yabancı sermayeli hastanelerin yöneticileri (3,92) tamamen yerli sermayeye sahip hastanelerin yöneticilerine (3,71) göre daha yüksek değişime istekli olma boyutu ortalamasına sahiptir. Diğer yandan istatistiksel olarak anlamlı bulunmamakla birlikte genel hastanede faaliyet gösteren yöneticilerin (3,75) özel dal hastanesindekilere (3,65) göre; Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi’ndeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,99) diğer bölgelerdekilere göre; ulusal ve uluslar arası alanda faaliyet gösteren hastanelerin yöneticilerinin (3,79) bölgesel (3,73) ve ulusal (3,63) alanda faaliyet gösteren hastane yöneticilerine göre; yatak sayısı 101 ve üzerinde (3,82), çalışan sayısı 401 ve üzerinde (3,89) ve faaliyet süresi 10 yıl ve altında (3,84) olan hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin diğerlerine göre; rekabet durumunu yoğun olarak değerlendiren yöneticilerin (3,78) ise hafif (3,64) ve orta (3,70) olarak değerlendiren yöneticilere göre değişime istekli olma boyutu ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin içtenlik boyutuna vermiş oldukları cevapların ortalamaları da hastanelerinin stratejik planı bulunup bulunmaması durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=3,448$; $p<0,05$). Buna göre hastanelerinde stratejik plan bulunan yöneticilerin içtenlik ortalaması (3,73) stratejik planı bulunmayan hastanelerdeki yöneticilere (3,40) göre daha yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin içtenlik ortalamaları yöneticilerin faaliyet gösterdikleri hastanenin çalışan sayısına göre de istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,077$; $p<0,05$). Birimler arası farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi

sonuçlarına göre çalışan sayısı 401 ve üzerinde olan hastane yöneticilerinin içtenlik boyutu ortalamaları (3,83) çalışan sayısı 221-400 arası olan hastane yöneticilerine (3,59) göre daha yüksektir. İşletme sermayesi açısından bakıldığında ise hastane yöneticilerinin içtenlik boyutu ortalamalarının hastanelerinin tamamen yerli ya da yabancı sermayeli olma durumuna göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir ($t=-3,059$; $p<0,05$). Buna göre yabancı sermayeli hastanelerin yöneticileri (3,95) tamamen yerli sermayeye sahip hastanelerin yöneticilerine (3,62) göre daha yüksek içtenlik ortalamasına sahiptir. Diğer yandan istatistiksel olarak anlamlı bulunmamakla birlikte özel dal hastanesinde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,71) genel hastanedekilere (3,67) göre, il merkezindeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,69) ilçedekilere (3,58) göre, İç Anadolu Bölgesi'ndeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,84) diğer bölgelerdekilere göre, ulusal ve uluslar arası alanda faaliyet gösteren hastanelerin yöneticilerinin (3,75) bölgesel (3,61) ve ulusal (3,57) alanda faaliyet gösteren hastane yöneticilerine göre, yatak sayısı 101 ve üzerinde (3,76) ve faaliyet süresi 10 yıl ve altında (3,75) olan hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin diğerlerine göre, rekabet durumunu yoğun olarak değerlendiren yöneticilerin (3,71) ise hafif (3,63) ve orta (3,61) olarak değerlendiren yöneticilere göre içtenlik boyutu ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin iş birliği ve uyum boyutu ortalamalarına bakıldığında hastanelerinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ($F=2,399$; $p<0,05$). Birimler arası farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin iş birliği ve uyum ortalamalarının (4,07); Marmara (3,77), Ege (3,72) ve Karadeniz (3,64) bölgelerindekilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin iş birliği ve uyum boyutuna ilişkin ortalamaları hastanelerinde stratejik plan bulunup bulunmaması durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,401$; $p<0,05$). Buna göre hastanelerinde stratejik plan bulunan yöneticilerin iş birliği ve uyum ortalaması (3,78) stratejik planı bulunmayan hastanelerdeki yöneticilere (3,66) göre daha yüksek bulunmuştur. İşletme sermayesi açısından bakıldığında ise hastane yöneticilerinin iş birliği ve uyum ortalamalarının hastanelerinin tamamen yerli ya da

yabancı sermayeli olma durumuna göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir ($t=2,356$; $p<0,05$). Buna göre yabancı sermayeli hastanelerin yöneticileri (4,04) tamamen yerli sermayeye sahip hastanelerin yöneticilerine (3,80) göre daha yüksek iş birliği ve uyum boyutu ortalamasına sahiptir. Diğer yandan istatistiksel olarak anlamlı bulunmamakla birlikte genel hastanede faaliyet gösteren yöneticilerin (3,84) özel dal hastanesindekilere (3,82) göre; il merkezindeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,85) ilçedekilere (3,76) göre; ulusal ve uluslar arası alanda faaliyet gösteren hastanelerin yöneticilerinin (3,88) bölgesel (3,81) ve ulusal (3,79) alanda faaliyet gösteren hastane yöneticilerine göre; yatak sayısı 101 ve üzerinde (3,88), çalışan sayısı 401 ve üzerinde (3,93) ve faaliyet süresi 10 yıl ve altında (3,93) olan hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin diğerlerine göre; rekabet durumunu yoğun olarak değerlendiren yöneticilerin (3,89) ise hafif (3,80) ve orta (3,75) olarak değerlendiren yöneticilere göre iş birliği ve uyum ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin bilgiyi etkili kullanma boyutuna ilişkin ortalamaları hastanelerinde stratejik plan bulunup bulunmaması durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,875$; $p<0,05$). Buna göre hastanelerinde stratejik plan bulunan yöneticilerin bilgiyi etkili kullanma boyutu ortalaması (3,83) stratejik planı bulunmayan hastanelerdeki yöneticilere (3,56) göre daha yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin bilgiyi etkili kullanma boyutu ortalamaları yöneticilerin faaliyet gösterdikleri hastanenin faaliyet süresine göre de istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,261$; $p<0,05$). Birimler arası farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre 10 ve daha az yıldır faaliyet gösteren hastane yöneticilerinin bilgiyi etkili kullanma ortalamaları (3,90) faaliyet süresi 11-20 yıl (3,71) ve 21 yıl ve üzeri (3,69) olan hastanelerin yöneticilerine göre daha yüksektir. Diğer yandan istatistiksel olarak anlamlı bulunmamakla birlikte özel dal hastanesinde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,80) genel hastanedekilere (3,77) göre, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,99) diğer bölgelerdekilere göre, ulusal ve uluslar arası alanda faaliyet gösteren hastanelerin yöneticilerinin (3,82) bölgesel (3,73) ve ulusal (3,77) alanda faaliyet gösteren hastane yöneticilerine göre, yatak sayısı 101 ve üzerinde (3,81) ve

alışan sayısı 401 ve üzerinde (3,83) olan hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin diğerklerine göre, yabancı sermayeli olan hastanelerin yöneticilerinin (3,94) tamamen yerli sermayeye sahip hastane yöneticilerine (3,74) göre, rekabet durumunu yoğun olarak değerlendiren yöneticilerin (3,81) ise hafif (3,76) ve orta (3,70) olarak değerlendiren yöneticilere göre bilgiyi etkili kullanma ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 11’de yöneticilerin performans baskısı boyutu ortalamalarına ilişkin analiz sonuçları da yer almaktadır. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin performans baskısı boyutuna ilişkin ortalamaları hastanelerinde stratejik plan bulunup bulunmaması durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=1,997$; $p<0,05$). Hastanelerinde stratejik plan bulunan yöneticilerin performans baskısı ortalaması (3,70) stratejik planı bulunmayan hastanelerdeki yöneticilere (3,50) göre daha yüksek bulunmuştur. İşletme sermayesi açısından bakıldığında da hastane yöneticilerinin performans baskısı ortalamalarının hastanelerinin tamamen yerli ya da yabancı sermayeli olma durumuna göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir ($t=2,108$; $p<0,05$). Buna göre yabancı sermayeli hastanelerin yöneticileri (3,87) tamamen yerli sermayeye sahip hastanelerin yöneticilerine (3,63) göre daha yüksek performans baskısı ortalamasına sahiptir. Diğerk yandan istatistiksel olarak anlamlı bulunmamakla birlikte özel dal hastanesinde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,69) genel hastanedekilere (3,66) göre; il merkezindeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,67) ilçedekilere (3,62) göre; İç Anadolu Bölgesi’ndeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,86) diğerk bölgelerdekilere göre; ulusal ve uluslar arası alanda faaliyet gösteren hastanelerin yöneticilerinin (3,72) bölgesel (3,62) ve ulusal (3,61) alanda faaliyet gösteren hastane yöneticilerine göre; yatak sayısı 101 ve üzerinde (3,72), çalışan sayısı 401 ve üzerinde (3,73) ve faaliyet süresi 10 yıl ve altında (3,76) olan hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin diğerklerine göre; rekabet durumunu yoğun olarak değerlendiren yöneticilerin (3,69) ise hafif (3,65) ve orta (3,62) olarak değerlendiren yöneticilere göre performans baskısı ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin genel örgütsel zekâ ortalamalarına ilişkin t-testi ve ANOVA sonuçları da Tablo 11’de yer almaktadır. Buna göre yöneticilerin genel örgütsel zekâ ortalamaları hastanelerin stratejik plan bulunup bulunmaması durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=3,495$; $p<0,05$). Buna göre hastanelerinde stratejik plan bulunan yöneticilerin genel örgütsel zekâ ortalaması (3,79) stratejik planı bulunmayan hastanelerdeki yöneticilere (3,49) göre daha yüksek bulunmuştur. Diğer yandan istatistiksel olarak anlamlı bulunmamakla birlikte özel dal hastanesinde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,75) genel hastanedekilere (3,73) göre; il merkezindeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,74) ilçedekilere (3,69) göre; İç Anadolu Bölgesi’ndeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,89) diğer bölgelerdekilere göre; ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren hastanelerin yöneticilerinin (3,80) diğerlerine (3,68) göre; yatak sayısı 101 ve üzerinde (3,79), çalışan sayısı 401 ve üzerinde (3,85) ve faaliyet süresi 10 yıl ve altı (3,84) olan hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin diğerlerine göre; yabancı sermayeli hastanelerdeki yöneticilerin (3,95) tamamen yerli sermayeli hastanelerdeki yöneticilere (3,70) göre; rekabet durumunu yoğun olarak değerlendiren yöneticilerin (3,78) ise hafif (3,68) ve orta (3,67) olarak değerlendiren yöneticilere göre genel örgütsel zekâ ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.2.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine Göre Stratejik Düşünme Becerilerine İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmaya katılan yöneticilerin Stratejik Düşünme Becerisi ve alt boyutlarına ilişkin puanları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve stratejik yönetim eğitimi alma durumu gibi çeşitli bireysel değişkenlere göre karşılaştırılarak t-testi ve ANOVA sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin sistem düşüncesi boyutuna ilişkin puanları, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,994$; $p<0,05$). Birimler arası farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, lisansüstü eğitim alan yöneticilerin sistem düşüncesi ortalaması (4,28) lise ve ön lisans düzeyinde eğitim alan yöneticilerden (4,08) daha yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin eğitim durumu dışındaki diğer değişkenlerde, gruplar arasında istatistiksel

olarak önemli farklılıklar bulunamamıştır. Bununla birlikte 42 yaş ve üzerinde olan yöneticiler (4,26) 41 yaş ve altındaki yöneticilere (4,16), toplam çalışma süresi 20 yıl ve üzerinde olan yöneticiler (4,24) 19 yıl ve altında olan yöneticilere (4,18) ve stratejik yönetim eğitimi alan yöneticiler (4,24) de almayanlara (4,16) göre daha yüksek sistem düşüncesi puanlarına sahiptirler.

Yöneticilerin yansıtma boyutuna ilişkin puanlarını bireysel değişkenlere göre karşılaştıran bulgulara bakıldığında, yöneticilerin yansıtma boyutuna ilişkin puanlarının cinsiyet ($t=2,124$; $p<0,05$), yaş ($t=-2,374$; $p<0,05$) ve toplam çalışma süresine ($t=-2,374$; $p<0,05$) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Buna göre kadın yöneticilerin yansıtma boyutu puanları (4,23) erkek yöneticilere göre, 42 yaş ve üzerindeki yöneticilerin yansıtma boyutu puanları (4,22) 41 yaş ve altındaki yöneticilere (4,09) göre ve toplam çalışma süresi 20 yıl ve üzeri olan yöneticilerin yansıtma boyutu puanları (4,22) ise 19 yıl ve altındaki yöneticilere (4,09) göre daha yüksektir. Bununla birlikte istatistiksel olarak anlamlı olmamasına karşın; lisansüstü eğitimi alan yöneticilerin yansıtma puanları (4,16) diğer eğitim seviyelerindeki yöneticilere göre ve stratejik yönetim eğitimi alan yöneticilerin puanları (4,16) ise almayanlara (4,12) göre daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yeniden çerçeveleme boyutuna ilişkin puanlarına bakıldığında, yöneticilerin yeniden çerçeveleme puanlarının eğitim durumuna göre birbirinden istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir ($F=3,224$; $p<0,05$). Farklılığı yaratan grubu bulmak amacıyla yapılan Scheffe analizi sonucuna göre lisansüstü eğitim alan yöneticilerin yeniden çerçeveleme boyutu ortalaması (3,60) lise ve ön lisans düzeyinde eğitim alan yöneticilerden (3,45) daha yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin yeniden çerçevelemeye ilişkin puanları toplam çalışma süresine göre de anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=-2,844$; $p<0,05$). Toplam çalışma süresi 20 yıl ve üzerinde olan yöneticiler yeniden çerçeveleme konusunda ortalama 3,60 puana sahipken, toplam çalışma süresi 19 yıl ve altında olan yöneticiler 3,48 puana sahiptirler. Yöneticilerin yeniden çerçeveleme boyutuna ilişkin puanları stratejik yönetim eğitimi alma durumlarına göre de istatistiksel farklılaşmaktadır ($t=2,954$; $p<0,05$). Buna göre stratejik yönetim eğitimi alan yöneticilerin yeniden çerçeveleme puanları (3,58) eğitim almayan

yöneticilere (3,45) göre daha yüksektir. Diğer yandan istatistiksel olarak anlamlı olmamasına karşın kadın yöneticiler (3,55) erkeklere (3,53) göre, 42 yaş ve üzerindeki yöneticiler (3,58) ise 41 yaş ve altındaki yöneticilere (3,50) göre daha yüksek yeniden çerçeveleme boyutu puanlarına sahip gözükmektedirler.

Araştırmaya katılan yöneticilerin genel stratejik düşünme becerisine ilişkin puanlarını yöneticilerin bireysel özelliklerine göre karşılaştıran t-testi ve ANOVA sonuçları da Tablo 12’de gösterilmektedir. Test sonuçlarına bakıldığında, yöneticilerin genel stratejik düşünme puanlarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($t=-2,849$; $p<0,05$). Buna göre yaşları 42 ve üzerinde olan yöneticilerin genel stratejik düşünme puanları (4,05) 41 ve altındakilere (3,93) göre daha yüksektir. Yöneticilerin genel stratejik düşünme puanlarının eğitim durumlarına göre de istatistiksel farklılaştığı görülmektedir ($F=3,583$; $p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, lisansüstü eğitim alan yöneticilerin genel stratejik düşünme ortalaması (4,04) lise ve ön lisans düzeyinde eğitim alan yöneticilerden (3,45) daha yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin genel stratejik düşünme puanları toplam çalışma süresine göre de anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=-2,501$; $p<0,05$). Toplam çalışma süresi 20 yıl ve üzeri olan yöneticilerin genel stratejik düşünme puanları (4,04) toplam çalışma süresi 19 yıl ve altında olan yöneticilere göre daha yüksektir. Stratejik yönetim eğitimi alma durumu açısından yöneticilerin genel stratejik düşünme puanları incelendiğinde de gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($t=2,044$; $p<0,05$). Buna göre stratejik yönetim eğitimi alan yöneticilerin genel stratejik düşünme puanları (4,01) almayanlara (3,93) göre daha yüksektir. Diğer yandan istatistiksel olarak anlamlı olmamasına karşın kadın yöneticiler (4,01) erkek yöneticilere (3,97) göre daha yüksek genel stratejik düşünme puanına sahiptirler.

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine Göre Stratejik Düşünme Becerilerine İlişkin Puanları

Değişkenler		Sistem Düşüncesi		Yansıtma		Yeniden Çerçeveleme		Genel Stratejik Düşünme	
		Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	4,21	0,48	4,23	0,43	3,55	0,35	4,01	0,34
	Erkek	4,21	0,45	4,11	0,49	3,53	0,39	3,97	0,36
		t=0,065 p=0,984		t=2,124 p=0,034		t=0,335 p=0,738		t=0,859 p=0,391	
<i>Yaş (yıl)</i>	≤ 41	4,16	0,48	4,09	0,49	3,50	0,39	3,93	0,37
	≥ 42	4,26	0,43	4,22	0,44	3,58	0,36	4,05	0,32
		t=-1,899 p=0,059		t=-2,374 p=0,018		t=-1,852 p=0,065		t=-2,849 p=0,005	
<i>Eğitim Durumu</i>	Lise - Ön lisans	4,08	0,48	4,14	0,48	3,45	0,36	3,90	0,36
	Lisans	4,18	0,49	4,14	0,47	3,52	0,38	3,96	0,36
	Lisansüstü	4,28	0,42	4,16	0,48	3,60	0,37	4,04	0,34
		F=3,994 p=0,019		F=0,073 p=0,930		F=3,224 p=0,041		F=3,583 p=0,029	
<i>Toplam Çalışma Süresi (Yıl)</i>	≤ 19 yıl	4,18	0,47	4,09	0,49	3,48	0,38	3,94	0,36
	≥ 20 yıl	4,24	0,46	4,22	0,45	3,60	0,36	4,04	0,34
		t=-1,017 p=0,310		t=-2,374 p=0,018		t=-2,844 p=0,005		t=-2,501 p=0,013	
<i>Stratejik Yönetim Eğitimi</i>	Evet	4,24	0,43	4,16	0,47	3,58	0,38	4,01	0,33
	Hayır	4,16	0,52	4,12	0,48	3,45	0,36	3,93	0,38
		t=1,445 p=0,149		t=0,696 p=0,487		t=2,954 p=0,003		t=2,044 p=0,042	

5.2.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerine Göre Stratejik Düşünme Becerisine İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmaya katılan yöneticilerin Stratejik Düşünme Becerisi ve alt boyutlarına ilişkin puanları hastane türü, il merkezi ya da ilçede bulunma durumu, coğrafi bölge, faaliyet alanı, stratejik plana sahip olma durumu, yatak sayısı, çalışan sayısı, faaliyet süresi, işletme sermayesi ve rekabet durumu gibi çeşitli örgütsel özelliklere göre karşılaştırılmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen t-testi ve ANOVA sonuçları Tablo 13'te gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin sistem düşüncesi boyutuna ilişkin puanları, hastanelerinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=2,463$; $p<0,05$). Birimler arası farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren hastanelerin yöneticilerinin (4,40) Karadeniz (4,07), Ege (4,08) ve İç Anadolu (4,12) bölgelerindeki hastanelerin yöneticilerinden daha yüksek sistem düşüncesi ortalamasına sahip olduğu bulunmuştur. Diğer yandan istatistiksel olarak anlamlı bulunmamakla birlikte genel hastanede faaliyet gösteren yöneticilerin (4,21) özel dal hastanesindekilere (4,14) göre; ilçelerdeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (4,24) il merkezindekilere (4,20) göre; ulusal ve uluslar arası alanda faaliyet gösteren hastanelerin yöneticilerinin (4,23) bölgesel (4,18) ve ulusal (4,21) alanda faaliyet gösteren hastanelerin yöneticilerine göre; stratejik planı bulunan hastane yöneticilerinin (4,23) bulunmayan hastanelerin yöneticilerine (4,12) göre; yatak sayısı 101 ve üzerinde (4,27), çalışan sayısı 401 ve üzerinde (4,27) ve faaliyet süresi 10 yıl ve altı (4,25) olan hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin diğerlerine göre; yabancı sermayeli hastanelerdeki yöneticilerin (4,28) tamamen yerli sermayeli hastanelerdeki yöneticilere (4,19) göre; rekabet durumunu yoğun olarak değerlendiren yöneticilerin (4,24) ise hafif (4,11) ve orta (4,19) olarak değerlendiren yöneticilere göre sistem düşüncesi alt boyutu ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerine Göre Stratejik Düşünme Becerilerine İlişkin Puanları

Değişkenler		Sistem Düşüncesi		Yansıtma		Yeniden Çerçeveleme		Genel Stratejik Düşünme	
		Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Hastane Türü	Genel Hastane	4,21	0,46	4,14	0,46	3,55	0,38	3,99	0,35
	Özel Dal Hastanesi	4,14	0,48	4,18	0,59	3,46	0,33	3,94	0,36
		t=0,812 p=0,418		t=-0,334 p=0,739		t=1,099 p=0,273		t=0,594 p=0,553	
İl Merkezi/İlçe	Merkez	4,20	0,45	4,14	0,47	3,53	0,38	3,98	0,35
	İlçe	4,24	0,53	4,18	0,52	3,58	0,33	4,01	0,39
		t=-0,583 p=0,561		t=-0,505 p=0,614		t=-0,921 p=0,358		t=-0,562 p=0,575	
Coğrafi Bölge	Akdeniz	4,23	0,59	4,20	0,61	3,56	0,39	4,03	0,47
	Doğu ve GD And.	4,40	0,39	4,26	0,43	3,63	0,37	4,12	0,31
	Ege	4,08	0,47	4,02	0,52	3,54	0,35	3,90	0,34
	Marmara	4,24	0,44	4,16	0,46	3,50	0,39	3,98	0,34
	Karadeniz	4,07	0,45	4,12	0,39	3,56	0,40	3,92	0,34
	İç Anadolu	4,12	0,41	4,10	0,47	3,56	0,33	3,96	0,30
		F=2,463 p=0,033		F=1,129 p=0,345		F=0,685 p=0,635		F=1,663 p=0,143	
Faaliyet Alanı	Bölgesel	4,18	0,51	4,15	0,51	3,58	0,35	3,99	0,39
	Ulusal	4,21	0,41	4,12	0,44	3,55	0,44	3,98	0,33
	Ulusal ve U.arası	4,23	0,44	4,15	0,46	3,51	0,38	3,98	0,33
		F=0,316 p=0,729		F=0,092 p=0,912		F=1,030 p=0,358		F=0,011 p=0,989	
Stratejik Plan	Var	4,23	0,44	4,16	0,46	3,56	0,37	4,00	0,33
	Yok	4,12	0,55	4,08	0,51	3,47	0,40	3,91	0,42
		t=1,729 p=0,085		t=1,185 p=0,237		t=1,587 p=0,113		t=1,899 p=0,059	

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerine Göre Stratejik Düşünme Becerilerine İlişkin Puanları (Devamı)

Değişkenler		Sistem Düşüncesi		Yansıtma		Yeniden Çerçeveleme		Genel Stratejik Düşünme	
		Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
<i>Yatak Sayısı</i>	≤ 50	4,14	0,47	4,13	0,49	3,55	0,34	3,97	0,36
	51-100	4,18	0,48	4,14	0,48	3,52	0,37	3,96	0,36
	≥ 101	4,27	0,45	4,16	0,46	3,55	0,40	4,01	0,34
		F=1,958 p=0,143		F=0,088 p=0,916		F=0,259 p=0,772		F=0,082 p=0,517	
<i>Çalışan Sayısı</i>	≤ 220	4,22	0,50	4,17	0,54	3,58	0,34	4,01	0,39
	221-400	4,16	0,46	4,11	0,45	3,53	0,40	3,95	0,35
	≥ 401	4,27	0,41	4,17	0,41	3,50	0,39	4,00	0,31
		F=1,539 p=0,216		F=0,647 p=0,524		F=1,061 p=0,347		F=0,920 p=0,400	
<i>Faaliyet Süresi</i>	≤ 10	4,25	0,48	4,22	0,45	3,53	0,38	4,02	0,36
	11-20	4,17	0,48	4,07	0,51	3,56	0,37	3,96	0,37
	≥ 21	4,20	0,41	4,15	0,45	3,52	0,39	3,97	0,32
		F=0,876 p=0,417		F=2,622 p=0,074		F=0,247 p=0,782		F=1,011 p=0,365	
<i>İşletme Sermayesi</i>	% 100 Yerli	4,19	0,47	4,14	0,48	3,55	0,38	3,98	0,36
	Yabancı Sermayeli	4,28	0,44	4,20	0,45	3,49	0,38	4,02	0,33
		t=-1,230 p=0,219		t=-0,904 p=0,367		t=0,899 p=0,369		t=-0,738 p=0,461	
<i>Rekabet Durumu</i>	Hafif	4,11	0,50	4,05	0,50	3,52	0,39	3,91	0,35
	Orta	4,19	0,44	4,12	0,45	3,51	0,37	3,96	0,34
	Yoğun	4,24	0,46	4,18	0,49	3,56	0,38	4,01	0,36
		F=1,235 p=0,292		F=1,331 p=0,266		F=0,530 p=0,589		F=1,784 p=0,170	

Tablo 13'te yöneticilerin yansıtma ve yeniden çerçeveleme boyutları ortalamalarını örgütsel özelliklere göre karşılaştıran t-testi ve ANOVA analizinin sonuçları da yer almaktadır. Yansıtma boyutuna ilişkin sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte; özel dal hastanesinde faaliyet gösteren yöneticilerin (4,18) genel hastanedekilere (4,14) göre, ilçelerdeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (4,18) il merkezindekilere (4,14) göre, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (4,26) diğer bölgelerdekilere göre, stratejik planı olan hastanedeki yöneticilerin (4,16) olmayan hastanedeki yöneticilere (4,08) göre, yatak sayısı 101 ve üzerinde (4,16) ve faaliyet süresi 10 yıl ve altında (4,22) olan hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin diğerlerine göre, yabancı sermayeli hastanelerdeki yöneticilerin (4,20) tamamen yerli sermayeli hastanelerdeki yöneticilere (4,14) göre, rekabet durumunu yoğun olarak değerlendiren yöneticilerin (4,18) ise hafif (4,05) ve orta (4,12) olarak değerlendiren yöneticilere göre yansıtma boyutuna ilişkin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yeniden çerçeveleme boyutuna ilişkin sonuçlara bakıldığında da istatistiksel olarak anlamlı olmamasına karşın; genel hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,55) özel dal hastanesindekilere (3,46) göre, ilçelerdeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,58) il merkezindekilere (3,53) göre, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,63) diğer bölgelerdekilere göre, bölgesel alanda faaliyet gösteren hastane yöneticilerinin (3,58) ulusal (3,55) ve hem ulusal hem uluslar arası alanda faaliyet gösteren hastane yöneticilerine (3,51) göre, stratejik planı olan hastanedeki yöneticilerin (3,56) olmayan hastanedeki yöneticilere (3,47) göre, çalışan sayısı 220 ve altında (3,58) ve faaliyet süresi 11-20 yıl arasında (3,56) olan hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin diğerlerine göre, tamamen yerli sermayeli hastanelerdeki yöneticilerin (3,55) yabancı sermayeli hastanelerdeki yöneticilere (3,49) göre, rekabet durumunu yoğun olarak değerlendiren yöneticilerin (3,56) ise hafif (3,52) ve orta (3,51) olarak değerlendiren yöneticilere göre yeniden çerçeveleme boyutuna ilişkin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin genel stratejik düşünme ortalamalarının örgütsel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular da Tablo 13'te yer almaktadır. Bu bulgulara göre istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte genel

hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (3,99) özel dal hastanesindekilere (3,94) göre; ilçelerdeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (4,01) il merkezindekilere (3,98) göre; Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin (4,12) diğer bölgelerdekilere göre; bölgesel alanda faaliyet gösteren hastane yöneticilerinin (3,99) diğerlerine (3,98) göre; stratejik planı olan hastanedeki yöneticilerin (4,00) olmayan hastanedeki yöneticilere (3,91) göre; yatak sayısı 101 ve üzerinde (4,01,) çalışan sayısı 220 ve altında (4,01) ve faaliyet süresi 10 yıl ve altında (4,02)) olan hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin diğerlerine göre, yabancı sermayeli hastanelerdeki yöneticilerin (4,02) tamamen yerli sermayeli hastanelerdeki yöneticilere (3,98) göre, rekabet durumunu yoğun olarak değerlendiren yöneticilerin (4,01) ise hafif (3,91) ve orta (3,96) olarak değerlendiren yöneticilere göre genel stratejik düşünmeye ilişkin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.3. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin çeşitli özelliklerinin örgütsel zekâ algısı ve stratejik düşünme becerisini; bununla birlikte örgütsel zekâ algılarının da stratejik düşünme becerilerini etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amacıyla yürütülen çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin örgütsel zekâ profili algısı ve stratejik düşünme becerisine yönelik regresyon analizleri hem bireysel hem de örgütsel özellikler açısından ayrı başlıklar halinde ele alınmaktadır. Ardından yöneticilerin örgütsel zekâ profili algılarının stratejik düşünme becerilerine etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

Oluşturulan regresyon modellerinde cinsiyet, eğitim durumu, stratejik yönetim eğitimi alma durumu gibi bireysel nitel değişkenler ve coğrafi bölge, hastane türü, il merkezi ya da ilçede bulunma, stratejik plana sahip olma, rekabet durumu, faaliyet alanı, işletme sermayesi, yatak sayısı, çalışan sayısı, faaliyet süresi gibi örgütsel nitel değişkenlerin etkilerini belirleyebilmek için kukla değişkenler kullanılmıştır.

5.3.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profili Algıları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmaya katılan yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profili ve alt boyutlarına ilişkin puanlarının cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve stratejik yönetim eğitimi alma durumu gibi bireysel değişkenlerden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yürütülen çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profili Stratejik Vizyon Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,527	0,119		29,550	<0,001	
Toplam Çalışma Süresi	0,006	0,005	0,074	1,300	0,195	1,059
Cinsiyet						
<i>Kadın</i>	-0,105	0,083	-0,072	-1,262	0,208	1,065
<i>Erkek (Referans)</i>						
Eğitim Durumu						
<i>Lise ve Önlisans</i>	-0,149	0,110	-0,082	-1,352	0,177	1,194
<i>Lisansüstü</i>	-0,041	0,087	-0,030	-0,475	0,635	1,276
<i>Lisans (Referans)</i>						
Stratejik Yönetim Eğitimi						
<i>Alanlar</i>	0,334	0,082	0,230	4,090	<0,001	1,039
<i>Almayanlar (Referans)</i>						
R = 0,261 R ² = 0,068						
F = 4,459 p = 0,001 Durbin Watson = 1,933						

Tablo 14’te araştırmaya katılan yöneticilerin bireysel özelliklerinin örgütsel zekâ profiline stratejik vizyon boyutuna etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu görülmektedir. Buna göre regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabılır olduğunu göstermektedir ($F_{(5,306)}=4,459$; $p<0,05$). Modele dahil edilen bireysel değişkenler hep birlikte stratejik vizyon boyutundaki toplam varyansın %6,8’ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin stratejik yönetim eğitimi alma durumunda olduğu görülmektedir ($t=4,090$; $p<0,05$). Buna göre yöneticilerin stratejik

yönetim eğitimi alması stratejik vizyon boyutuna yönelik algılarını artırmaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre H_{1a} hipotezi sadece stratejik yönetim eğitimi alma durumu değişkeni açısından kabul edilmiştir.

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Paylaşılan Kader Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,421	0,123		27,913	<0,001	
Toplam Çalışma Süresi	0,004	0,005	0,047	0,831	0,407	1,059
Cinsiyet						
Kadın	0,046	0,085	0,031	0,541	0,589	1,065
Erkek (Referans)						
Eğitim Durumu						
Lise ve Önlisans	-0,113	0,113	-0,061	-1,002	0,317	1,194
Lisansüstü	-0,036	0,089	-0,026	-0,407	0,684	1,276
Lisans (Referans)						
Stratejik Yönetim Eğitimi						
Alanlar	0,331	0,084	0,223	3,945	<0,001	1,039
Almayanlar (Referans)						
R = 0,237	R ² = 0,056					
F = 3,658	p = 0,003					
	Durbin Watson = 2,025					

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin paylaşılan kader boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin bireysel özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 15'te gösterilmektedir. Regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabılır olduğunu göstermektedir ($F_{(5,306)}=3,658$; $p<0,05$). Modele dahil edilen bireysel değişkenler hep birlikte paylaşılan kader boyutundaki toplam varyansın %5,6'sını açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak tek anlamlı ilişkinin stratejik yönetim eğitimi alma durumunda olduğu görülmektedir ($t=3,945$; $p<0,05$). Buna göre yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi alması paylaşılan kader boyutuna yönelik algılarını artırmaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre H_{1b} hipotezi sadece stratejik yönetim eğitimi alma durumu değişkeni açısından kabul edilmiştir.

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Değişime İstekli Olma Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,566	0,119		30,084	<0,001	
Toplam Çalışma Süresi	0,004	0,005	0,046	0,811	0,418	1,059
Cinsiyet						
<i>Kadın</i>	-0,127	0,083	-0,089	-1,542	0,124	1,065
<i>Erkek (Referans)</i>						
Eğitim Durumu						
<i>Lise ve Önlisans</i>	-0,130	0,109	-0,072	-1,187	0,236	1,194
<i>Lisansüstü</i>	-0,051	0,086	-0,037	-0,585	0,559	1,276
<i>Lisans (Referans)</i>						
Stratejik Yönetim Eğitimi						
<i>Alanlar</i>	0,288	0,081	0,201	3,546	<0,001	1,039
<i>Almayanlar (Referans)</i>						
R = 0,229	R ² = 0,052					
F = 3,374	p = 0,006					
Durbin Watson = 1,988						

Tablo 16’da yöneticilerin bireysel özelliklerinin örgütsel zekâ profiline değişime istekli olma boyutuna etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu görülmektedir. Buna göre regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ($F_{(5,306)}=3,374$; $p<0,05$). Modele dahil edilen bireysel değişkenler hep birlikte değişime istekli olma boyutundaki toplam varyansın %5,2’sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak tek anlamlı ilişkinin stratejik yönetim eğitimi alma durumunda olduğu görülmektedir ($t=3,546$; $p<0,05$). Buna göre yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi alması değişime istekli olma boyutuna yönelik algılarını artırmaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre H_{1c} hipotezi sadece stratejik yönetim eğitimi alma durumu değişkeni açısından kabul edilmiştir.

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline İçtenlik Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,361	0,119		28,325	<0,001	
Toplam Çalışma Süresi	0,005	0,005	0,059	1,041	0,299	1,059
Cinsiyet						
<i>Kadın</i>	-0,055	0,083	-0,038	-0,665	0,506	1,065
<i>Erkek (Referans)</i>						
Eğitim Durumu						
<i>Lise ve Önlisans</i>	-0,006	0,110	-0,003	-0,057	0,954	1,194
<i>Lisansüstü</i>	0,035	0,087	0,025	0,400	0,690	1,276
<i>Lisans (Referans)</i>						
Stratejik Yönetim Eğitimi						
<i>Alanlar</i>	0,341	0,081	0,237	4,199	<0,001	1,039
<i>Almayanlar (Referans)</i>						
R = 0,250	R ² = 0,063					
F = 4,087	p = 0,001					
	Durbin Watson = 2,221					

Tablo 17’de yöneticilerin bireysel özelliklerinin örgütsel zekâ profiline içtenlik boyutuna etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu görülmektedir. Analiz sonuçları bireysel özelliklerin hep birlikte içtenlik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır ($F_{(5,306)}=4,087$; $p<0,05$). Modele dahil edilen bireysel değişkenler hep birlikte içtenlik boyutundaki toplam varyansın %6,3’ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak tek anlamlı ilişkinin stratejik yönetim eğitimi alma durumunda olduğu görülmektedir ($t=4,199$; $p<0,05$). Buna göre yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi alması içtenlik boyutuna yönelik algılarını artırmaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre H_{1d} hipotezi sadece stratejik yönetim eğitimi alma durumu değişkeni açısından kabul edilmiştir.

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline İşbirliği ve Uyum Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,641	0,113		32,227	<0,001	
Toplam Çalışma Süresi	0,005	0,004	0,061	1,056	0,292	1,059
Cinsiyet						
Kadın	-0,111	0,079	-0,081	-1,406	0,161	1,065
Erkek (Referans)						
Eğitim Durumu						
Lise ve Önlisans	-0,004	0,104	-0,002	-0,040	0,968	1,194
Lisansüstü	0,072	0,082	0,055	0,870	0,385	1,276
Lisans (Referans)						
Stratejik Yönetim Eğitimi						
Alanlar	0,181	0,077	0,134	2,343	0,020	1,039
Almayanlar (Referans)						
R = 0,188	R ² = 0,035					
F = 2,252	p = 0,049					
Durbin Watson = 2,128						

Tablo 18’de yöneticilerin bireysel özelliklerinin örgütsel zekâ profiline iş birliği ve uyum boyutuna etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu görülmektedir. Analiz sonuçları bireysel özelliklerin hep birlikte iş birliği ve uyum boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır ($F_{(5,306)}=2,252$; $p<0,05$). Modele dahil edilen bireysel değişkenler hep birlikte iş birliği ve uyum boyutundaki toplam varyansın %3,5’ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise istatistiksel olarak tek anlamlı ilişkinin stratejik yönetim eğitimi alma durumunda olduğu görülmektedir ($t=2,343$; $p<0,05$). Buna göre yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi alması iş birliği ve uyum boyutuna yönelik ortalamalarını artırmaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre H_{1c} hipotezi sadece stratejik yönetim eğitimi alma durumu değişkeni açısından kabul edilmiştir.

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Bilgiyi Etkili Kullanma Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,571	0,114		31,206	<0,001	
Toplam Çalışma Süresi	0,004	0,004	0,058	1,010	0,313	1,059
Cinsiyet						
<i>Kadın</i>	-0,109	0,809	-0,079	-1,363	0,174	1,065
<i>Erkek (Referans)</i>						
Eğitim Durumu						
<i>Lise ve Önlisans</i>	-0,078	0,106	-0,045	-0,740	0,460	1,194
<i>Lisansüstü</i>	0,058	0,083	0,044	0,699	0,485	1,276
<i>Lisans (Referans)</i>						
Stratejik Yönetim Eğitimi						
<i>Alanlar</i>	0,218	0,078	0,159	2,786	0,006	1,039
<i>Almayanlar (Referans)</i>						
R = 0,213	R ² = 0,045					
F = 2,900	p = 0,014					
Durbin Watson = 2,043						

Tablo 19’da yöneticilerin bireysel özelliklerinin örgütsel zekâ profiline bilgiyi etkili kullanma boyutuna etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu görülmektedir. Analiz sonuçları bireysel özelliklerin hep birlikte bilgiyi etkili kullanma boyutu üzerinde de istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır ($F_{(5,306)}=2,900$; $p<0,05$). Modele dâhil edilen bireysel değişkenler hep birlikte bilgiyi etkili kullanma boyutundaki toplam varyansın %4,5’ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak tek anlamlı ilişkinin stratejik yönetim eğitimi alma durumunda olduğu görülmektedir ($t=2,786$; $p<0,05$). Buna göre yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi alması bilgiyi etkili kullanma boyutuna yönelik algılarını artırmaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre H_{1f} hipotezi sadece stratejik yönetim eğitimi alma durumu değişkeni açısından kabul edilmiştir.

Tablo 20. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Performans Baskısı Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,421	0,126		27,186	<0,001	
Toplam Çalışma Süresi	0,005	0,005	0,059	1,019	0,309	1,059
Cinsiyet						
<i>Kadın</i>	-0,072	0,088	-0,048	-0,821	0,413	1,065
<i>Erkek (Referans)</i>						
Eğitim Durumu						
<i>Lise ve Önlisans</i>	0,054	0,116	0,029	0,464	0,643	1,194
<i>Lisansüstü</i>	0,065	0,923	0,045	0,704	0,482	1,276
<i>Lisans (Referans)</i>						
Stratejik Yönetim Eğitimi						
<i>Alanlar</i>	0,210	0,086	0,140	2,439	0,015	1,039
<i>Almayanlar (Referans)</i>						
R = 0,169	R ² = 0,029					
F = 1,802	p = 0,112					
Durbin Watson = 1,998						

Tablo 20’de ise yöneticilerin örgütsel zekâ profiline performans baskısı boyutunu etkileyen bireysel özelliklerinin neler olduğunu ortaya koymak amacıyla yürütülen çoklu regresyon analizi sonucu görülmektedir. Regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ($F_{(5,306)}=1,802$; $p>0,05$). Yöneticilerin bireysel özellikleri bir bütün olarak örgütsel zekânın performans baskısı boyutunu açıklamada kullanışlı değildir. Bu nedenle kurulan H_{1g} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 21. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Genel Örgütsel Zekâ Profiline Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,498	0,104		33,472	<0,001	
Toplam Çalışma Süresi	0,005	0,004	0,065	1,141	0,255	1,059
Cinsiyet						
<i>Kadın</i>	-0,075	0,073	-0,059	-1,026	0,306	1,065
<i>Erkek (Referans)</i>						
Eğitim Durumu						
<i>Lise ve Önlisans</i>	-0,060	0,096	-0,038	-0,626	0,532	1,194
<i>Lisansüstü</i>	0,014	0,076	0,012	0,189	0,851	1,276
<i>Lisans (Referans)</i>						
Stratejik Yönetim Eğitimi						
<i>Alanlar</i>	0,273	0,072	0,216	3,810	<0,001	1,039
<i>Almayanlar (Referans)</i>						
R = 0,239	R ² = 0,057					
F = 3,717	p = 0,003					
	Durbin Watson = 2,065					

Araştırmaya katılan yöneticilerin bireysel özelliklerinin genel örgütsel zekâ profiline etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu ise Tablo 21’de görülmektedir. Buna göre analiz sonuçları bireysel özelliklerin hep birlikte genel örgütsel zekâ üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır ($F_{(5,306)}=3,717$; $p<0,05$). Modele dâhil edilen bireysel değişkenler hep birlikte genel örgütsel zekâdaki toplam varyansın %5,7’sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak tek anlamlı ilişkinin stratejik yönetim eğitimi alma durumunda olduğu görülmektedir ($t=3,810$; $p<0,05$). Buna göre yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi alması genel örgütsel zekâyâ yönelik algılarını artırmaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre H_{1h} hipotezi sadece stratejik yönetim eğitimi alma durumu değişkeni açısından kabul edilmiştir.

5.3.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerileri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik düşünme becerisi ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalarının cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve stratejik yönetim eğitimi alma durumu gibi bireysel değişkenlerden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yürütülen çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 22. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Sistem Düşüncesi Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	VIF
Sabit	4,081	0,081		50,250	<0,001	
Toplam Çalışma Süresi	0,003	0,003	0,055	0,951	0,342	1,059
Cinsiyet						
<i>Kadın</i>	0,033	0,057	0,033	0,575	0,566	1,065
<i>Erkek (Referans)</i>						
Eğitim Durumu						
<i>Lise ve Önlisans</i>	-0,103	0,075	-0,084	-1,373	0,171	1,194
<i>Lisansüstü</i>	0,085	0,059	0,091	1,436	0,152	1,276
<i>Lisans (Referans)</i>						
Stratejik Yönetim Eğitimi						
<i>Alanlar</i>	0,061	0,056	0,063	1,091	0,276	1,039
<i>Almayanlar (Referans)</i>						
R = 0,181	R ² = 0,033					
F = 2,072	p = 0,069					
Durbin Watson = 1,983						

Tablo 22’de yöneticilerin stratejik düşünme becerisinin sistem düşüncesi boyutunu etkileyen bireysel özelliklerinin neler olduğunu ortaya koymak amacıyla yürütülen çoklu regresyon analizi sonucu görülmektedir. Regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ($F_{(5,306)}=2,072$; $p>0,05$). Yöneticilerin bireysel özellikleri bir bütün olarak stratejik düşünmenin sistem düşüncesi boyutunu açıklamada kullanışlı değildir. Bu nedenle kurulan H_{2a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 23. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Yansıtma Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,936	0,083		47,296	<0,001	
Toplam Çalışma Süresi	0,007	0,003	0,132	2,282	0,023	1,059
Cinsiyet						
<i>Kadın</i>	0,137	0,058	0,137	2,367	0,019	1,065
<i>Erkek (Referans)</i>						
Eğitim Durumu						
<i>Lise ve Önlisans</i>	-0,003	0,077	-0,002	-0,034	0,973	1,194
<i>Lisansüstü</i>	0,014	0,061	0,015	0,230	0,818	1,276
<i>Lisans (Referans)</i>						
Stratejik Yönetim Eğitimi						
<i>Alanlar</i>	0,028	0,057	0,028	0,496	0,621	1,039
<i>Almayanlar (Referans)</i>						
R = 0,182	R ² = 0,033					
F = 2,105	p = 0,065					
	Durbin Watson = 2,083					

Tablo 23'te ise yöneticilerin yansıtma boyutuna ilişkin ortalamalarını etkileyen bireysel özelliklerinin neler olduğunu ortaya koymak amacıyla yürütülen çoklu regresyon analizi sonucu görülmektedir. Regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ($F_{(5,306)}=2,105$; $p>0,05$). Yöneticilerin bireysel özellikleri bir bütün olarak stratejik düşünmenin yansıtma boyutunu açıklamada kullanışlı değildir. Bu nedenle kurulan H_{2b} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 24. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Yeniden Çerçeveleme Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,332	0,065		51,148	<0,001	
Toplam Çalışma Süresi	0,006	0,002	0,131	2,300	0,022	1,059
Cinsiyet						
<i>Kadın</i>	0,033	0,045	0,042	0,731	0,465	1,065
<i>Erkek (Referans)</i>						
Eğitim Durumu						
<i>Lise ve Önlisans</i>	-0,069	0,060	-0,070	-1,149	0,251	1,194
<i>Lisansüstü</i>	0,044	0,047	0,058	0,927	0,355	1,276
<i>Lisans (Referans)</i>						
Stratejik Yönetim Eğitimi						
<i>Alanlar</i>	0,121	0,045	0,153	2,712	0,007	1,039
<i>Almayanlar (Referans)</i>						
R = 0,244	R ² = 0,060					
F = 3,887	p = 0,002					
Durbin Watson = 2,011						

Tablo 24'te yöneticilerin bireysel özelliklerinin stratejik düşünme becerisinin yeniden çerçeveleme boyutuna etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu görülmektedir. Buna göre regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ($F_{(5,306)}=3,887$ $p<0,05$). Modele dâhil edilen bireysel değişkenler hep birlikte yeniden çerçeveleme boyutundaki toplam varyansın %6'sını açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin toplam çalışma süresi ve stratejik yönetim eğitimi alma durumunda olduğu görülmektedir. Yöneticilerin toplam çalışma süresinin artması yeniden çerçeveleme ortalamalarını da artırmaktadır ($t=2,300$; $p<0,05$). Yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi alması da yeniden çerçeveleme boyutuna yönelik algılarını artırmaktadır. ($t=2,712$; $p<0,05$). Elde edilen bu bulgulara göre H_{2c} hipotezi toplam çalışma süresi ve stratejik yönetim eğitimi alma durumu değişkenleri açısından kabul edilmiştir.

Tablo 25. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Genel Stratejik Düşünme Becerisine Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,800	0,061		62,031	<0,001	
Toplam Çalışma Süresi	0,005	0,002	0,132	2,309	0,022	1,059
Cinsiyet						
<i>Kadın</i>	0,061	0,043	0,082	1,423	0,156	1,065
<i>Erkek (Referans)</i>						
Eğitim Durumu						
<i>Lise ve Önlisans</i>	-0,068	0,057	-0,073	-1,196	0,233	1,194
<i>Lisansüstü</i>	0,057	0,045	0,081	1,284	0,200	1,276
<i>Lisans (Referans)</i>						
Stratejik Yönetim Eğitimi						
<i>Alanlar</i>	0,071	0,042	0,096	1,693	0,091	1,039
<i>Almayanlar (Referans)</i>						
R = 0,231	R ² = 0,053					
F = 3,440	p = 0,005					
	Durbin Watson = 2,021					

Araştırmaya katılan yöneticilerin bireysel özelliklerinin genel stratejik düşünme becerisine etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu ise Tablo 25'te görülmektedir. Buna göre analiz sonuçları bireysel özelliklerin hep birlikte genel stratejik düşünme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır ($F_{(5,306)}=3,440$; $p<0,05$). Modele dâhil edilen bireysel değişkenler hep birlikte genel stratejik düşünmedeki toplam varyansın %5,3'sünü açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak tek anlamlı ilişkinin toplam çalışma süresinde olduğu görülmektedir ($t=2,309$; $p<0,05$). Buna göre yöneticilerin toplam çalışma süresinin artması yansıtma ortalamalarını da artırmaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre H_{2d} hipotezi sadece toplam çalışma süresi değişkeni açısından kabul edilmiştir.

5.3.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profili Algıları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel zekâ profili ve alt boyutlarına ilişkin algılarının coğrafi bölge, hastane türü, il merkezi ya da ilçede olma, stratejik plana sahip olma durumu, rekabet durumu, faaliyet alanı, işletme sermayesi, yatak sayısı, çalışan sayısı ve faaliyet süresi gibi örgütsel özelliklerden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yürütülen çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 26'da yöneticilerin faaliyet gösterdikleri hastanelerinin örgütsel özelliklerinin örgütsel zekâ profilinin stratejik vizyon boyutuna etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu görülmektedir. Buna göre regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ($F_{(19,292)}=3,287$ $p<0,05$). Modele dahil edilen örgütsel değişkenler hep birlikte stratejik vizyon boyutundaki toplam varyansın %17,6'sını açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin coğrafi bölge ve stratejik plana sahip olma durumunda olduğu görülmektedir. Akdeniz ($t=1,990$; $p<0,05$), İç Anadolu ($t=2,162$; $p<0,05$) ve Doğu ve Güneydoğu Anadolu ($t=2,251$; $p<0,05$) bölgelerinde faaliyet gösteren hastanelerde çalışan yöneticiler Marmara bölgesinde çalışanlara göre daha yüksek bir stratejik vizyon algısına sahiptir. Bununla birlikte stratejik planı bulunan hastanelerde görev yapan yöneticilerin stratejik vizyon algıları daha yüksek olmaktadır ($t=4,531$; $p<0,05$). Elde edilen bu bulgulara göre H_{3a} hipotezi coğrafi bölge ve stratejik planın bulunması değişkenleri açısından kabul edilmiştir.

Tablo 26. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Stratejik Vizyon Boyutuna Etkisi

Değişkenler		B	Standart Hata	β	t	p	VIF
<i>Sabit</i>		3,124	0,176		17,722	<0,001	
<i>Coğrafi Bölge</i>	Akdeniz	0,245	0,123	0,117	1,990	0,048	1,226
	Doğu ve GD And.	0,306	0,136	0,134	2,251	0,025	1,262
	Ege	-	0,130	-	-0,645	0,520	1,307
		0,084		0,039			
	Karadeniz	0,181	0,175	0,061	1,038	0,300	1,229
	İç Anadolu	0,248	0,115	0,129	2,162	0,031	1,267
	Marmara (Referans)						
<i>Hastane Türü</i>	Özel Dal	0,109	0,150	0,044	0,725	0,469	1,280
	Genel (Referans)						
<i>İl Merkezi/İlçe</i>	Merkez	-	0,108	-	-0,049	0,961	1,168
		0,005		0,003			
	İlçe (Referans)						
<i>Stratejik Plan</i>	Var	0,453	0,100	0,259	4,531	<0,001	1,154
	Yok (Referans)						
<i>Rekabet Durumu</i>	Hafif	0,076	0,127	0,037	0,599	0,550	1,337
	Yoğun	0,138	0,088	0,099	1,575	0,116	1,390
	Orta (Referans)						
<i>Faaliyet Alanı</i>	Bölgesel	-	0,093	-	-1,511	0,132	1,504
		0,140		0,098			
	Ulusal	-	0,111	-	-0,882	0,378	1,259
		0,098		0,053			
	U. ve U.arası (Referans)						
<i>İşletme Sermayesi</i>	Yabancı Sermayeli	0,124	0,110	0,064	1,127	0,261	1,144
	Yerli (Referans)						
<i>Yatak Sayısı</i>	≤ 50	-	0,152	-	-0,498	0,169	2,642
		0,076		0,043			
	51-100	0,053	0,104	0,037	0,506	0,613	1,902
	≥ 101 (Referans)						
<i>Çalışan Sayısı</i>	≤ 220	0,085	0,111	0,058	0,763	0,446	2,028
	221-400 (Referans)						
	≥ 401	0,127	0,109	0,079	1,170	0,243	1,619
<i>Faaliyet Süresi</i>	≤ 10	0,139	0,088	0,097	1,579	0,115	1,324
	11-20 (Referans)						
	≥ 21	0,113	0,101	0,071	1,119	0,264	1,439
R = 0,420		R ² = 0,176					
F = 3,287		p < 0,001		Durbin Watson = 1,940			

Tablo 27’de yöneticilerin faaliyet gösterdikleri hastanelerinin örgütsel özelliklerinin örgütsel zekâ profilinin paylaşılan kader boyutuna etkisini gösteren çoklu regresyon

analizi sonucu görülmektedir. Buna göre regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ($F_{(19,292)}=1,796$ $p<0,05$). Modele dahil edilen örgütsel değişkenler hep birlikte paylaşılan kader boyutundaki toplam varyansın %10,5'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin coğrafi bölge ve faaliyet süresinde olduğu görülmektedir. İç Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren hastanelerde çalışan yöneticilerin paylaşılan kader algıları Marmara bölgesindekilere göre daha yüksektir ($t=2,623$; $p<0,05$) Bununla birlikte 10 yıl ve altında bir süredir faaliyet gösteren hastanelerde görev yapan yöneticilerin paylaşılan kader algıları faaliyet süresi 11-20 yıl olan hastane yöneticilerine göre daha yüksek bulunmuştur ($t=2,716$; $p<0,05$). Elde edilen bu bulgulara göre H_{3b} hipotezi coğrafi bölge ve faaliyet süresi değişkenleri açısından kabul edilmiştir.

Tablo 27. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Paylaşılan Kader Boyutuna Etkisi

Değişkenler		B	St. Hata	β	t	p	VIF
<i>Sabit</i>		3,359	0,188		17,909	<0,001	
<i>Coğrafi Bölge</i>	Akdeniz	0,195	0,131	0,092	1,494	0,136	1,226
	Doğu ve GD And.	0,149	0,145	0,064	1,027	0,305	1,262
	Ege	-0,029	0,138	-0,013	-0,213	0,832	1,307
	Karadeniz	0,056	0,186	0,019	0,304	0,762	1,229
	İç Anadolu	0,320	0,122	0,163	2,623	0,009	1,267
	Marmara (Referans)						
<i>Hastane Türü</i>	Özel Dal	0,210	0,160	0,082	1,315	0,190	1,280
	Genel (Referans)						
<i>İl Merkezi/ İlçe</i>	Merkez	-0,162	0,115	-0,084	-1,409	0,160	1,168
	İlçe (Referans)						
<i>Stratejik Plan</i>	Var	0,171	0,106	0,095	1,603	0,110	1,154
	Yok (Referans)						
<i>Rekabet Durumu</i>	Hafif	0,035	0,135	0,017	0,259	0,795	1,337
	Yoğun	0,069	0,094	0,048	0,742	0,459	1,390
	Orta (Referans)						
<i>Faaliyet Alanı</i>	Bölgesel	-0,039	0,099	-0,027	-0,395	0,693	1,504
	Ulusal	-0,151	0,119	-0,079	-1,272	0,204	1,259
	U. ve U.arası (Referans)						
<i>İşletme Sermayesi</i>	Yabancı Sermayeli	0,206	0,117	0,104	1,764	0,079	1,144
	Yerli (Referans)						
<i>Yatak Sayısı</i>	≤ 50	-0,043	0,162	-0,024	-0,266	0,791	2,642
	51-100	0,044	0,111	0,030	0,395	0,693	1,902
	≥ 101 (Referans)						
<i>Çalışan Sayısı</i>	≤ 220	0,028	0,118	0,018	0,234	0,815	2,028
	221-400 (Referans)						
	≥ 401	0,153	0,116	0,093	1,322	0,187	1,619
<i>Faaliyet Süresi</i>	≤ 10	0,254	0,093	0,173	2,716	0,007	1,324
	11-20 (Referans)						
	≥ 21	0,164	0,108	0,101	1,520	0,130	1,439
R = 0,323		R ² = 0,105					
F = 1,796		p = 0,023		Durbin Watson = 1,935			

Tablo 28’de yöneticilerin faaliyet gösterdikleri hastanelerinin örgütsel özelliklerinin örgütsel zekâ profiline değişime istekli olma boyutuna etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu görülmektedir. Buna göre regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ($F_{(19,292)}=1,740$

$p<0,05$). Modele dâhil edilen örgütsel değişkenler hep birlikte değişime istekli olma boyutundaki toplam varyansın %10,2'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak tek anlamlı ilişkinin stratejik plana sahip olma durumunda olduğu görülmektedir. Stratejik planı bulunan hastanelerde görev yapan yöneticilerin değişime istekli olma algıları daha yüksektir ($t=2,403$; $p<0,05$). Elde edilen bu bulgulara göre H_{3c} hipotezi sadece stratejik planın bulunması değişkeni açısından kabul edilmiştir.



Tablo 28. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Değişime İstekli Olma Boyutuna Etkisi

Değişkenler		B	St. Hata	β	t	p	VIF
<i>Sabit</i>		3,487	0,181		19,230	<0,001	
<i>Coğrafi Bölge</i>	Akdeniz	0,095	0,126	0,046	0,750	0,454	1,226
	Doğu ve GD And.	0,267	0,140	0,119	1,909	0,057	1,262
	Ege	-0,088	0,134	-0,042	-0,659	0,511	1,307
	Karadeniz	-0,122	0,180	-0,042	-0,681	0,496	1,229
	İç Anadolu	0,088	0,118	0,046	0,744	0,457	1,267
	Marmara (Referans)						
<i>Hastane Türü</i>	Özel Dal	0,007	0,155	0,003	0,048	0,962	1,280
	Genel (Referans)						
<i>İl Merkezi/ İlçe</i>	Merkez	-0,101	0,111	-0,055	-0,910	0,364	1,168
	İlçe (Referans)						
<i>Stratejik Plan</i>	Var	0,247	0,103	0,143	2,403	0,017	1,154
	Yok (Referans)						
<i>Rekabet Durumu</i>	Hafif	-0,030	0,131	-0,015	-0,227	0,820	1,337
	Yoğun	0,070	0,090	0,051	0,779	0,437	1,390
	Orta (Referans)						
<i>Faaliyet Alanı</i>	Bölgesel	0,057	0,095	0,041	0,597	0,551	1,504
	Ulusal	-0,127	0,115	-0,069	-1,107	0,269	1,259
	U. ve U.arası (Referans)						
<i>İşletme Sermayesi</i>	Yabancı Sermayeli	0,129	0,113	0,068	1,142	0,254	1,144
	Yerli (Referans)						
<i>Yatak Sayısı</i>	≤ 50	-0,291	0,157	-0,167	-1,855	0,065	2,642
	51-100	-0,114	0,107	-0,081	-1,062	0,289	1,902
	≥ 101 (Referans)						
<i>Çalışan Sayısı</i>	≤ 220	0,193	0,114	0,134	1,694	0,091	2,028
	221-400 (Referans)						
	≥ 401	0,119	0,112	0,075	1,067	0,287	1,619
<i>Faaliyet Süresi</i>	≤ 10	0,113	0,090	0,080	1,250	0,212	1,324
	11-20 (Referans)						
	≥ 21	0,026	0,104	0,017	0,252	0,801	1,439
R = 0,319		R ² = 0,102					
F = 1,740		p = 0,030		Durbin Watson = 1,945			

Tablo 29. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline İçtenlik Boyutuna Etkisi

Değişkenler		B	St. Hata	β	t	p	VIF
<i>Sabit</i>		3,300	0,182		18,164	<0,001	
<i>Coğrafi Bölge</i>	Akdeniz	0,217	0,127	0,105	1,715	0,087	1,226
	Doğu ve GD And.	0,197	0,140	0,087	1,403	0,162	1,262
	Ege	-0,066	0,134	-0,031	-0,495	0,621	1,307
	Karadeniz	0,015	0,180	0,005	0,083	0,934	1,229
	İç Anadolu	0,239	0,118	0,126	2,029	0,043	1,267
	Marmara (Referans)						
<i>Hastane Türü</i>	Özel Dal	0,073	0,155	0,030	0,474	0,636	1,280
	Genel (Referans)						
<i>İl Merkezi/ İlçe</i>	Merkez	-0,039	0,111	-0,021	-0,354	0,724	1,168
	İlçe (Referans)						
<i>Stratejik Plan</i>	Var	0,266	0,103	0,153	2,581	0,010	1,154
	Yok (Referans)						
<i>Rekabet Durumu</i>	Hafif	0,051	0,131	0,025	0,390	0,697	1,337
	Yoğun	0,066	0,091	0,047	0,724	0,470	1,390
	Orta (Referans)						
<i>Faaliyet Alanı</i>	Bölgesel	-0,015	0,096	-0,011	-0,158	0,875	1,504
	Ulusal	-0,157	0,115	-0,085	-1,368	0,172	1,259
	U. ve U.arası (Referans)						
<i>İşletme Sermayesi</i>	Yabancı Sermayeli	0,251	0,113	0,131	2,220	0,027	1,144
	Yerli (Referans)						
<i>Yatak Sayısı</i>	≤ 50	-0,141	0,157	-0,081	-0,901	0,369	2,642
	51-100	-0,093	0,107	-0,066	-0,868	0,386	1,902
	≥ 101 (Referans)						
<i>Çalışan Sayısı</i>	≤ 220	0,119	0,114	0,082	1,043	0,298	2,028
	221-400 (Referans)						
	≥ 401	0,093	0,112	0,058	0,829	0,408	1,619
<i>Faaliyet Süresi</i>	≤ 10	0,111	0,090	0,078	1,228	0,221	1,324
	11-20 (Referans)						
	≥ 21	0,052	0,104	0,033	0,497	0,620	1,439
R = 0,331		R ² = 0,110					
F = 1,897		p = 0,014		Durbin Watson = 1,945			

Tablo 29’da da yöneticilerin faaliyet gösterdikleri hastanelerinin örgütsel özelliklerinin örgütsel zekâ profiline içtenlik boyutuna etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu görülmektedir. Buna göre regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabılır olduğunu göstermektedir ($F_{(19,292)}=1,897$ $p<0,05$). Modele dahil

edilen örgütsel değişkenler hep birlikte içtenlik boyutundaki toplam varyansın %11'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin coğrafi bölge, stratejik plana sahip olma durumu ve işletme sermayesinde olduğu görülmektedir. İç Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren hastanelerde çalışan yöneticilerin içtenlik algıları Marmara bölgesindekilere göre daha yüksektir ($t=2,029$; $p<0,05$). Bununla birlikte stratejik planı bulunan hastanelerde görev yapan yöneticilerin içtenlik algıları daha yüksektir ($t=2,581$; $p<0,05$). Analiz sonuçlarına göre yabancı sermayeli hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin içtenlik boyutuna ilişkin algıları da tamamen yerli sermayeli hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerinkine göre daha yüksektir ($t=2,220$; $p<0,05$). Elde edilen bu bulgulara göre H_{3d} hipotezi coğrafi bölge, stratejik planın bulunması ve işletme sermayesi değişkenleri açısından kabul edilmiştir.

Tablo 30. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline İşbirliği ve Uyum Boyutuna Etkisi

Değişkenler		B	St. Hata	β	t	p	VIF
<i>Sabit</i>		3,431	0,172		19,92 2	<0,00 1	
<i>Coğrafi Bölge</i>	Akdeniz	0,207	0,120	0,106	1,721	0,086	1,226
	Doğu ve GD And.	0,326	0,133	0,154	2,455	0,015	1,262
	Ege	-0,027	0,127	-0,013	-0,212	0,833	1,307
	Karadeniz	-0,028	0,170	-0,010	-0,163	0,871	1,229
	İç Anadolu	0,192	0,112	0,108	1,716	0,087	1,267
	Marmara (Referans)						
<i>Hastane Türü</i>	Özel Dal	-0,010	0,147	-0,004	-0,070	0,944	1,280
	Genel (Referans)						
<i>İl Merkezi/ İlçe</i>	Merkez	-0,009	0,106	-0,005	-0,086	0,932	1,168
	İlçe (Referans)						
<i>Stratejik Plan</i>	Var	0,165	0,098	0,101	1,692	0,092	1,154
	Yok (Referans)						
<i>Rekabet Durumu</i>	Hafif	0,091	0,124	0,047	0,732	0,465	1,337
	Yoğun	0,139	0,086	0,106	1,618	0,107	1,390
	Orta (Referans)						
<i>Faaliyet Alanı</i>	Bölgesel	0,003	0,091	0,003	0,037	0,971	1,504
	Ulusal	-0,081	0,109	-0,046	-0,743	0,458	1,259
	U. ve U.arası (Referans)						
<i>İşletme Sermayesi</i>	Yabancı Sermayeli	0,180	0,107	0,100	1,676	0,095	1,144
	Yerli (Referans)						
<i>Yatak Sayısı</i>	≤ 50	-0,067	0,149	-0,041	-0,453	0,651	2,642
	51-100	-0,051	0,102	-0,039	-0,501	0,617	1,902
	≥ 101 (Referans)						
<i>Çalışan Sayısı</i>	≤ 220	0,099	0,108	0,073	0,917	0,360	2,028
	221-400 (Referans)						
	≥ 401	0,062	0,106	0,042	0,586	0,558	1,619
<i>Faaliyet Süresi</i>	≤ 10	0,145	0,086	0,109	1,693	0,092	1,324
	11-20 (Referans)						
	≥ 21	0,088	0,099	0,059	0,886	0,376	1,439
R = 0,303		R ² = 0,092					
F = 1,556		p = 0,066		Durbin Watson = 2,103			

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin iş birliği ve uyum boyutuna ilişkin ortalamalarının örgütsel özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 30’da gösterilmektedir.

Regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ($F_{(19,292)}=1,556$; $p>0,05$). Yöneticilerin hastanelerine ilişkin örgütsel özellikleri bir bütün olarak örgütsel zekanın iş birliği ve uyum boyutunu açıklamada kullanışlı değildir. Bu nedenle, kurulan H_{3e} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 31. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Bilgiyi Etkili Kullanma Boyutuna Etkisi

Değişkenler		B	St. Hata	β	t	p	VIF
Sabit		3,479	0,175		19,848	<0,001	
Coğrafi Bölge	Akdeniz	0,124	0,122	0,063	1,016	0,311	1,226
	Doğu ve GD And.	0,262	0,135	0,121	1,938	0,054	1,262
	Ege	-0,111	0,129	-0,055	-0,857	0,392	1,307
	Karadeniz	-0,111	0,129	-0,055	-0,857	0,392	1,229
	İç Anadolu	0,168	0,114	0,092	1,472	0,142	1,267
	Marmara (Referans)						
Hastane Türü	Özel Dal	0,104	0,149	0,044	0,697	0,486	1,280
	Genel (Referans)						
İl Merkezi/ İlçe	Merkez	-0,099	0,108	-0,055	-0,918	0,359	1,168
	İlçe (Referans)						
Stratejik Plan	Var	0,224	0,099	0,135	2,254	0,025	1,154
	Yok (Referans)						
Rekabet Durumu	Hafif	0,093	0,126	0,047	0,735	0,463	1,337
	Yoğun	0,093	0,087	0,070	1,065	0,288	1,390
	Orta (Referans)						
Faaliyet Alanı	Bölgesel	-0,022	0,092	-0,016	-0,240	0,811	1,504
	Ulusal	-0,065	0,111	-0,037	-0,585	0,559	1,259
	U. ve U. arası (Referans)						
İşletme Sermayesi	Yabancı Sermayeli	0,142	0,109	0,078	1,301	0,194	1,144
	Yerli (Referans)						
Yatak Sayısı	≤ 50	-0,201	0,152	-0,120	-1,327	0,185	2,642
	51-100	-0,050	0,103	-0,037	-0,487	0,626	1,902
	≥ 101 (Referans)						
Çalışan Sayısı	≤ 220	0,138	0,110	0,100	1,256	0,210	2,028
	221-400 (Referans)						
	≥ 401	0,011	0,108	0,007	0,102	0,919	1,619
Faaliyet Süresi	≤ 10	0,172	0,087	0,126	1,970	0,050	1,324
	11-20 (Referans)						
	≥ 21	0,036	0,101	0,024	0,356	0,722	1,439
R = 0,304		R ² = 0,092					
F = 1,564		p = 0,064		Durbin Watson = 2,045			

Tablo 31’de araştırma kapsamındaki yöneticilerin bilgiyi etkili kullanma boyutuna ilişkin ortalamalarının örgütsel özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ($F_{(19,292)}=1,564$; $p>0,05$). Yöneticilerin hastanelerine ilişkin örgütsel özellikleri bir bütün olarak örgütsel zekanın bilgiyi etkili kullanma boyutunu açıklamada kullanışlı değildir. Bu nedenle, kurulan H_{3f} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 32’de ise yöneticilerin performans baskısı boyutuna ilişkin ortalamalarının örgütsel özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ($F_{(19,292)}=1,242$; $p>0,05$). Yöneticilerin hastanelerine ilişkin örgütsel özellikleri bir bütün olarak örgütsel zekanın performans baskısı boyutunu açıklamada kullanışlı değildir. Bu nedenle, kurulan H_{3g} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 32. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Örgütsel Zekâ Profiline Performans Baskısı Boyutuna Etkisi

Değişkenler		B	St. Hata	β	t	p	VIF
<i>Sabit</i>		3,518	0,193		18,234	<0,001	
<i>Coğrafi Bölge</i>	Akdeniz	0,089	0,134	0,041	0,665	0,507	1,226
	Doğu ve GD And.	-0,002	0,149	-0,001	-0,011	0,991	1,262
	Ege	-0,227	0,142	-0,103	-1,595	0,112	1,307
	Karadeniz	-0,037	0,191	-0,012	-0,196	0,845	1,229
	İç Anadolu	0,203	0,125	0,103	1,620	0,106	1,267
	Marmara (Referans)						
<i>Hastane Türü</i>	Özel Dal	0,093	0,164	0,036	0,569	0,570	1,280
	Genel (Referans)						
<i>İl Merkezi/ İlçe</i>	Merkez	-0,059	0,118	-0,031	-0,503	0,616	1,168
	İlçe (Referans)						
<i>Stratejik Plan</i>	Var	0,162	0,110	0,089	1,480	0,140	1,154
	Yok (Referans)						
<i>Rekabet Durumu</i>	Hafif	0,033	0,139	0,015	0,236	0,814	1,337
	Yoğun	0,026	0,096	0,018	0,270	0,787	1,390
	Orta (Referans)						
<i>Faaliyet Alanı</i>	Bölgesel	-0,020	0,102	-0,013	-0,192	0,847	1,504
	Ulusal	-0,107	0,122	-0,056	-0,879	0,380	1,259
	U. ve U.arası (Referans)						
<i>İşletme Sermayesi</i>	Yabancı Sermayeli	0,213	0,120	0,107	1,769	0,078	1,144
	Yerli (Referans)						
<i>Yatak Sayısı</i>	≤ 50	-0,299	0,167	-0,164	-1,791	0,074	2,642
	51-100	-0,116	0,114	-0,079	-1,019	0,309	1,902
	≥ 101 (Referans)						
<i>Çalışan Sayısı</i>	≤ 220	0,215	0,121	0,142	1,774	0,077	2,028
	221-400 (Referans)						
	≥ 401	-0,033	0,119	-0,020	-0,280	0,780	1,619
<i>Faaliyet Süresi</i>	≤ 10	0,132	0,096	0,089	1,376	0,170	1,324
	11-20 (Referans)						
	≥ 21	0,031	0,111	0,019	0,279	0,780	1,439
R = 0,273		R ² = 0,075					
F = 1,242		p = 0,223					
		Durbin Watson = 2,024					

Araştırmaya katılan yöneticilerin hastanelerinin örgütsel özelliklerinin genel örgütsel zekâ profiline etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu ise Tablo 33'te görülmektedir. Buna göre analiz sonuçları örgütsel özelliklerin genel örgütsel zekâ

üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır ($F_{(19,292)}=2,025$; $p<0,05$). Modele dâhil edilen örgütsel değişkenler hep birlikte genel örgütsel zekâdaki toplam varyansın %11,6'sını açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin coğrafi bölge ve stratejik plana sahip olma durumunda olduğu görülmektedir. İç Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren hastanelerde çalışan yöneticilerin genel örgütsel zekâ algıları Marmara bölgesindekilere göre daha yüksektir ($t=2,011$; $p<0,05$). Bununla birlikte stratejik planı bulunan hastanelerde görev yapan yöneticilerin örgütsel zekâ algıları da daha yüksek olmaktadır ($t=2,643$; $p<0,05$). Elde edilen bu bulgulara göre H_{3h} hipotezi coğrafi bölge ve stratejik planın bulunması değişkenleri açısından kabul edilmiştir.

Tablo 33. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Genel Örgütsel Zekâ Profiline Etkisi

Değişkenler		B	St. Hata	β	t	p	VIF
<i>Sabit</i>		3,390	0,159		21,330	<0,001	
<i>Coğrafi Bölge</i>	Akdeniz	0,165	0,111	0,091	1,489	0,138	1,226
	Doğu ve GD And.	0,211	0,123	0,106	1,718	0,087	1,262
	Ege	-0,092	0,117	-0,049	-0,783	0,434	1,307
	Karadeniz	0,006	0,157	0,002	0,040	0,968	1,229
	İç Anadolu	0,208	0,103	0,125	2,011	0,045	1,267
	Marmara (Referans)						
<i>Hastane Türü</i>	Özel Dal	0,085	0,135	0,039	0,630	0,529	1,280
	Genel (Referans)						
<i>İl Merkezi/ İlçe</i>	Merkez	-0,071	0,097	-0,043	-0,723	0,470	1,168
	İlçe (Referans)						
<i>Stratejik Plan</i>	Var	0,238	0,090	0,156	2,643	0,009	1,154
	Yok (Referans)						
<i>Rekabet Durumu</i>	Hafif	0,048	0,114	0,027	0,423	0,673	1,337
	Yoğun	0,084	0,079	0,069	1,057	0,292	1,390
	Orta (Referans)						
<i>Faaliyet Alanı</i>	Bölgesel	-0,023	0,084	-0,019	-0,278	0,781	1,504
	Ulusal	-0,113	0,100	-0,070	-1,127	0,261	1,259
	U. ve U.arası (Referans)						
<i>İşletme Sermayesi</i>	Yabancı Sermayeli	0,179	0,099	0,106	-1,190	0,235	1,144
	Yerli (Referans)						
<i>Yatak Sayısı</i>	≤ 50	-0,164	0,137	-0,106	-1,190	0,235	2,642
	51-100	-0,049	0,094	-0,039	-0,521	0,603	1,902
	≥ 101 (Referans)						
<i>Çalışan Sayısı</i>	≤ 220	0,127	0,100	0,099	1,268	0,206	2,028
	221-400 (Referans)						
	≥ 401	0,075	0,098	0,054	0,768	0,443	1,619
<i>Faaliyet Süresi</i>	≤ 10	0,153	0,079	0,122	1,929	0,055	1,324
	11-20 (Referans)						
	≥ 21	0,072	0,091	0,052	0,785	0,433	1,439
R = 0,341		R ² = 0,116					
F = 2,025		p = 0,008		Durbin Watson = 2,018			

5.3.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerinin Örgütsel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerileri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik düşünme becerisi ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalarının coğrafi bölge, hastane türü, il merkezi ya da ilçede olma, stratejik plana sahip olma durumu, rekabet durumu, faaliyet alanı, işletme sermayesi, yatak sayısı, çalışan sayısı ve faaliyet süresi gibi örgütsel özelliklerden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yürütülen çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.



Tablo 34. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerine İlişkin Örgütsel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Sistem Düşüncesi Boyutuna Etkisi

Değişkenler		B	St. Hata	β	t	p	VIF
<i>Sabit</i>		4,233	0,124		34,181	<0,001	
<i>Coğrafi Bölge</i>	Akdeniz	-0,023	0,086	-0,016	-0,266	0,790	1,226
	Doğu ve GD And.	0,151	0,095	0,099	1,578	0,116	1,262
	Ege	-0,186	0,091	-0,130	-2,042	0,042	1,307
	Karadeniz	-0,119	0,123	-0,060	-0,970	0,333	1,229
	İç Anadolu	-0,125	0,080	-0,098	-1,559	0,120	1,267
	Marmara (Referans)						
<i>Hastane Türü</i>	Özel Dal	0,008	0,106	0,005	0,074	0,941	1,280
	Genel (Referans)						
<i>İl Merkezi/ İlçe</i>	Merkez	-0,084	0,076	-0,067	-1,111	0,268	1,168
	İlçe (Referans)						
<i>Stratejik Plan</i>	Var	0,090	0,070	0,077	1,284	0,200	1,154
	Yok (Referans)						
<i>Rekabet Durumu</i>	Hafif	-0,067	0,089	-0,048	-0,746	0,456	1,337
	Yoğun	0,041	0,062	0,044	0,667	0,505	1,390
	Orta (Referans)						
<i>Faaliyet Alanı</i>	Bölgesel	0,013	0,065	0,014	0,207	0,836	1,504
	Ulusal	-0,007	0,078	-0,005	-0,087	0,931	1,259
	U. ve U.arası (Referans)						
<i>İşletme Sermayesi</i>	Yabancı Sermayeli	0,030	0,077	0,023	0,389	0,698	1,144
	Yerli (Referans)						
<i>Yatak Sayısı</i>	≤ 50	-0,252	0,107	-0,214	-2,357	0,019	2,642
	51-100	-0,152	0,073	-0,160	-2,080	0,038	1,902
	≥ 101 (Referans)						
<i>Çalışan Sayısı</i>	≤ 220	0,174	0,078	0,178	2,235	0,026	2,028
	221-400 (Referans)						
	≥ 401	0,024	0,076	0,022	0,311	0,756	1,619
<i>Faaliyet Süresi</i>	≤ 10	0,054	0,062	0,057	0,882	0,379	1,324
	11-20 (Referans)						
	≥ 21	0,023	0,071	0,022	0,329	0,742	1,439
R = 0,298		R ² = 0,089					
F = 1,501		p = 0,084		Durbin Watson = 2,064			

Tablo 34’te araştırma kapsamındaki yöneticilerin sistem düşüncesi boyutuna ilişkin ortalamalarının örgütsel özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ($F_{(19,292)}=1,501$; $p>0,05$). Yöneticilerin hastanelerine ilişkin örgütsel özellikleri bir bütün olarak stratejik düşünmenin sistem düşüncesi boyutunu açıklamada kullanışlı değildir. Bu nedenle, kurulan H_{4a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 35. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerine İlişkin Örgütsel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Yansıtma Boyutuna Etkisi

Değişkenler		B	St. Hata	β	t	p	VIF
<i>Sabit</i>		4,038	0,129		31,343	<0,001	
<i>Coğrafi Bölge</i>							
	Akdeniz	0,020	0,090	0,014	0,222	0,825	1,226
	Doğu ve GD And.	0,100	0,099	0,064	1,006	0,315	1,262
	Ege	-0,185	0,095	-0,126	-1,945	0,053	1,307
	Karadeniz	0,025	0,128	0,012	0,192	0,848	1,229
	İç Anadolu	-0,057	0,084	-0,043	-0,679	0,498	1,267
	Marmara (Referans)						
<i>Hastane Türü</i>	Özel Dal	0,104	0,110	0,061	0,948	0,344	1,280
	Genel (Referans)						
<i>İl Merkezi/ İlçe</i>	Merkez	-0,087	0,079	-0,068	-1,102	0,271	1,168
	İlçe (Referans)						
<i>Stratejik Plan</i>	Var	0,079	0,073	0,066	1,078	0,282	1,154
	Yok (Referans)						
<i>Rekabet Durumu</i>	Hafif	-0,054	0,093	-0,038	-0,578	0,564	1,337
	Yoğun	0,066	0,064	0,068	1,024	0,307	1,390
	Orta (Referans)						
<i>Faaliyet Alanı</i>	Bölgesel	0,060	0,068	0,062	0,886	0,377	1,504
	Ulusal	-0,020	0,081	-0,016	-0,246	0,806	1,259
	U. ve U.arası (Referans)						
<i>İşletme Sermayesi</i>	Yabancı Sermayeli	0,041	0,080	0,031	0,513	0,609	1,144
	Yerli (Referans)						
<i>Yatak Sayısı</i>	≤ 50	-0,111	0,111	-0,092	-0,994	0,321	2,642
	51-100	-0,052	0,076	-0,054	-0,678	0,492	1,902
	≥ 101 (Referans)						
<i>Çalışan Sayısı</i>	≤ 220	0,093	0,081	0,092	1,143	0,254	2,028
	221-400 (Referans)						
	≥ 401	0,025	0,080	0,023	0,315	0,753	1,619
<i>Faaliyet Süresi</i>	≤ 10	0,136	0,064	0,139	2,126	0,034	1,324
	11-20 (Referans)						
	≥ 21	0,087	0,074	0,080	1,169	0,243	1,439
R = 0,247		R ² = 0,061					
F = 1,001		p = 0,460		Durbin Watson = 2,124			

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yansıtma boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin örgütsel özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 35'te gösterilmektedir. Regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ($F_{(19,292)}=1,001$; $p>0,05$). Yöneticilerin hastanelerine ilişkin örgütsel özellikler bir bütün olarak stratejik düşünmenin yansıtma boyutunu açıklamada kullanışlı değildir. Bu nedenle, kurulan H_{4b} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 36. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerine İlişkin Örgütsel Özelliklerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Yeniden Çerçeveleme Boyutuna Etkisi

Değişkenler		B	St. Hata	β	t	p	VIF
Sabit		3,469	0,102		33,964	<0,001	
Coğrafi Bölge	Akdeniz	0,056	0,071	0,049	0,781	0,435	1,226
	Doğu ve GD And.	0,112	0,079	0,091	1,424	0,156	1,262
	Ege	0,000	0,075	0,000	-0,003	0,998	1,307
	Karadeniz	0,043	0,101	0,027	0,422	0,673	1,229
	İç Anadolu	0,059	0,066	0,056	0,883	0,378	1,267
	Marmara (Referans)						
Hastane Türü	Özel Dal	-0,131	0,087	-0,097	-1,510	0,132	1,280
	Genel (Referans)						
İl Merkezi/ İlçe	Merkez	-0,053	0,063	-0,052	-0,851	0,395	1,168
	İlçe (Referans)						
Stratejik Plan	Var	0,117	0,058	0,122	2,010	0,045	1,154
	Yok (Referans)						
Rekabet Durumu	Hafif	-0,014	0,074	-0,012	-0,184	0,854	1,337
	Yoğun	0,058	0,051	0,076	1,142	0,255	1,390
	Orta (Referans)						
Faaliyet Alanı	Bölgesel	0,076	0,054	0,98	1,412	0,159	1,504
	Ulusal	0,019	0,065	0,018	0,290	0,772	1,259
	U. ve U.arası (Referans)						
İşletme Sermayesi	Yabancı Sermayeli	-0,042	0,064	-0,040	-0,661	0,509	1,144
	Yerli (Referans)						
Yatak Sayısı	≤ 50	-0,100	0,088	-0,104	-1,135	0,257	2,642
	51-100	-0,107	0,060	-0,138	-1,770	0,078	1,902
	≥ 101 (Referans)						
Çalışan Sayısı	≤ 220	0,100	0,064	0,126	1,564	0,119	2,028
	221-400 (Referans)						
	≥ 401	-0,063	0,063	-0,072	-0,995	0,321	1,619
Faaliyet Süresi	≤ 10	-0,038	0,051	-0,048	-0,744	0,458	1,324
	11-20 (Referans)						
	≥ 21	-0,002	0,059	-0,003	-0,037	0,971	1,439
R = 0,252		R ² = 0,063					
F = 1,038		p = 0,417		Durbin Watson = 2,027			

Yöneticilerin yeniden çerçeveleme boyutuna ilişkin ortalamalarının örgütsel özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları da Tablo 36’da gösterilmektedir. Regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ($F_{(19,292)}=1,038$; $p>0,05$). Yöneticilerin hastanelerine ilişkin örgütsel özellikler bir bütün olarak stratejik düşünmenin yeniden çerçeveleme boyutunu açıklamada kullanışlı değildir. Bu nedenle, kurulan H_{4c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 37. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hastanelerine İlişkin Örgütsel Özelliklerinin Genel Stratejik Düşünme Becerisine Etkisi

Değişkenler		B	St. Hata	β	t	p	VIF
<i>Sabit</i>		3,922	0,095		41,249	<0,001	
<i>Coğrafi Bölge</i>	Akdeniz	0,029	0,066	0,028	0,445	0,657	1,226
	Doğu ve GD And.	0,133	0,073	0,114	1,808	0,072	1,262
	Ege	-0,111	0,070	-0,102	-1,590	0,113	1,307
	Karadeniz	-0,033	0,094	-0,022	-0,350	0,726	1,229
	İç Anadolu	-0,029	0,062	-0,029	-0,464	0,643	1,267
	Marmara (Referans)						
<i>Hastane Türü</i>	Özel Dal	-0,023	0,081	-0,018	-0,285	0,775	1,280
	Genel (Referans)						
<i>İl Merkezi/ İlçe</i>	Merkez	-0,061	0,058	-0,064	-1,046	0,296	1,168
	İlçe (Referans)						
<i>Stratejik Plan</i>	Var	0,093	0,054	0,104	1,718	0,087	1,154
	Yok (Referans)						
<i>Rekabet Durumu</i>	Hafif	-0,046	0,068	-0,044	-0,678	0,499	1,337
	Yoğun	0,060	0,047	0,084	1,262	0,208	1,390
	Orta (Referans)						
<i>Faaliyet Alanı</i>	Bölgesel	0,042	0,050	0,058	0,842	0,401	1,504
	Ulusal	-0,004	0,060	-0,004	-0,071	0,943	1,259
	U. ve U.arası (Referans)						
<i>İşletme Sermayesi</i>	Yabancı Sermayeli	0,014	0,059	0,015	0,244	0,807	1,144
	Yerli (Referans)						
<i>Yatak Sayısı</i>	≤ 50	-0,125	0,082	-0,139	-1,524	0,128	2,642
	51-100	-0,101	0,056	-0,140	-1,799	0,073	1,902
	≥ 101 (Referans)						
<i>Çalışan Sayısı</i>	≤ 220	0,112	0,060	0,150	1,868	0,063	2,028
	221-400 (Referans)						
	≥ 401	-0,008	0,059	-0,010	-0,137	0,891	1,619
<i>Faaliyet Süresi</i>	≤ 10	0,049	0,047	0,067	1,033	0,302	1,324
	11-20 (Referans)						
	≥ 21	0,021	0,055	0,025	0,376	0,707	1,439
R = 0,276		R ² = 0,076					
F = 1,263		p = 0,207		Durbin Watson = 2,089			

Araştırmaya katılan yöneticilerin hastanelerine ilişkin örgütsel özelliklerinin genel stratejik düşünme becerisine etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu ise Tablo 37’de görülmektedir. Regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ($F_{(19,292)}=1,263$; $p>0,05$). Yöneticilerin hastanelerine ilişkin

örgütsel özellikler bir bütün olarak stratejik düşünmenin becerisini açıklamada kullanışlı değildir. Bu nedenle, kurulan H_{4d} hipotezi reddedilmiştir.

5.3.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profili Algılarının

Stratejik Düşünme Becerilerine Etkisine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel zekâ profili alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin stratejik düşünme becerisi ve alt boyutlarını etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amacıyla yürütülen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Tablo 38’de örgütsel zekâ profili alt boyutlarının stratejik düşünme becerisinin alt boyutlarından olan sistem düşüncesine etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu görülmektedir. Buna göre göre, örgütsel zekâ profili alt boyutlarının hep birlikte sistem düşüncesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisi bulunmaktadır ($F_{(7,304)}=3,872$; $p<0,05$). Örgütsel zekâ alt boyutları hep birlikte katılımcıların sistem düşüncesi boyutundaki toplam varyansın %8,2’sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin değişime istekli olma boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin değişime istekli olma boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi sistem düşüncesi boyutuna yönelik algılarını istatistiksel olarak artırmaktadır ($t=0,199$; $p<0,05$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) göre, yordayıcı değişkenlerin sistem düşüncesi boyutu üzerindeki göreceli önem sırası; değişime istekli olma, bilgiyi etkili kullanma, performans baskısı, işbirliği ve uyum, içtenlik, paylaşılan kader, stratejik vizyon boyutları şeklindedir. Elde edilen bu bulgulara göre H_{5a} hipotezi örgütsel zekânın sadece değişime istekli olma alt boyutu için kabul edilmiştir.

Tablo 38. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profillerinin Stratejik Düşünme Becerisinin Sistem Düşüncesi Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,505	0,163		21,475	<0,001	
Stratejik Vizyon	0,007	0,058	0,011	0,127	0,899	2,463
Paylaşılan Kader	0,012	0,062	0,018	0,194	0,846	2,980
Değişime İstekli Olma	0,162	0,074	0,239	0,199	0,029	3,920
İçtenlik	0,015	0,073	0,022	0,204	0,839	3,881
İşbirliği ve Uyum	-0,030	0,080	-0,042	-0,375	0,780	4,127
Bilgiyi Etkili Kullanma	0,130	0,082	0,1784	1,578	0,116	4,491
Performans Baskısı	-0,110	0,067	-0,171	-1,650	0,100	3,544
<i>R=0,286 R²=0,082</i>						
<i>F=3,872 p<0,001 Durbin Watson=1,997</i>						

Örgütsel zekâ profili alt boyutlarının stratejik düşünme becerisinin alt boyutlarından olan yansıtmaya etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu Tablo 39’da görülmektedir. Buna göre göre, örgütsel zekâ profili alt boyutlarının hep birlikte yansıtma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisi bulunmaktadır ($F_{(7,304)}=4,394$; $p<0,05$). Örgütsel zekâ alt boyutları hep birlikte katılımcıların yansıtma boyutundaki toplam varyansın %9,2’sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin performans baskısı boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin performans baskısı boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi yansıtma boyutuna yönelik algılarını istatistiksel olarak artırmaktadır ($t=2,142$; $p<0,05$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) göre, yordayıcı değişkenlerin yansıtma boyutu üzerindeki göreceli önem sırası; performans baskısı, içtenlik, işbirliği ve uyum, stratejik vizyon, bilgiyi etkili kullanma, değişime istekli olma, paylaşılan kader boyutları şeklindedir. Elde edilen bu bulgulara göre H_{5b} hipotezi örgütsel zekânın sadece performans baskısı alt boyutu için kabul edilmiştir.

Örgütsel zekâ alt boyutlarının genel stratejik düşünme becerisine etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu ise Tablo 41’de görülmektedir. Buna göre göre, örgütsel zekâ profili alt boyutlarının hep birlikte genel stratejik düşünme becerisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisi bulunmaktadır ($F_{(7,304)}=4,164$; $p<0,05$). Örgütsel zekâ alt boyutları hep birlikte katılımcıların genel stratejik düşünme becerisindeki toplam varyansın %8,7’sini açıklamaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre H_{5d} hipotezi kabul edilmiştir. Buna karşın, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Tablo 41. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Zekâ Profillerinin Genel Stratejik Düşünme Becerisine Etkisi

Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,378	0,124		27,236	<0,001	
Stratejik Vizyon	0,054	0,044	0,106	1,232	0,219	2,463
Paylaşılan Kader	-0,013	0,047	-0,025	-0,269	0,788	2,980
Değişime İstekli Olma	0,094	0,056	0,182	1,675	0,095	3,920
İçtenlik	0,039	0,055	0,077	0,711	0,478	3,881
İşbirliği ve Uyum	-0,043	0,061	-0,079	-0,708	0,480	4,127
Bilgiyi Etkili Kullanma	0,044	0,062	0,082	0,706	0,481	4,491
Performans Baskısı	-0,013	0,051	-0,027	-0,259	0,796	3,544
$R=0,296$ $R^2=0,087$						
$F=4,164$ $p<0,001$ Durbin Watson=2,013						

Elde edilen bulgular, araştırmanın amaçları doğrultusunda kurulan hipotezlerin, uygun analiz yöntemleriyle test edilerek kabul ya da reddedilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Buna göre araştırma hipotezlerine sonuçlar Tablo 42 ve Tablo 43’te özetlenmiştir.

Tablo 42. Araştırmaya Katılan Hastane Yöneticilerin ve Hastanelerinin Özelliklerine İlişkin Kurulan Hipotez Sonuçları

Örgütsel Zeka Profili ve Alt Boyutları								Stratejik Düşünme Becerisi ve Alt Boyutları				
	Stratejik Vizyon	Paylaşılan Kader	Değişime İsteki Olma	İçtenlik	İşbirliği ve Uyum	Bilgili Etkili Kullanma	Performans Baskısı	Genel Örgütsel Zeka	Sistem Düşüncesi	Yansıtma	Yeniden Çerçeveleme	Genel Stratejik Düşünme
Bireysel Değişkenler												
Cinsiyet												
Yaş												
Eğitim Durumu												
Çalışma Süresi											✓	✓
Stratejik Yönetim Eğitimi	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	
Regresyon Modeli	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı		Anlamlı			Anlamlı	Anlamlı
HİPOTEZ	H _{1a}	H _{1b}	H _{1c}	H _{1d}	H _{1e}	H _{1f}	H _{1g}	H _{1h}	H _{2a}	H _{2b}	H _{2c}	H _{2d}
Örgütsel Değişkenler												
Hastane Türü												
İl Merkezi/İlçe												
Coğ. Bölge	✓	✓		✓				✓				
Faaliyet Alanı												
Stratejik Plan	✓		✓	✓				✓				
Yatak Sayısı												
Çalışan Sayısı												
Faaliyet Süresi		✓										
İşletme Sermayesi				✓								
Rekabet Durumu												
Regresyon Modeli	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı				Anlamlı				
HİPOTEZ	H _{3a}	H _{3b}	H _{3c}	H _{3d}	H _{3e}	H _{3f}	H _{3g}	H _{3h}	H _{4a}	H _{4b}	H _{4c}	H _{4d}

Tablo 43. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Zekâ Algıları ve Stratejik Düşünme Becerilerine İlişkin Kurulan Hipotez Sonuçları

Değişkenler	Stratejik Düşünme Becerisi ve Alt Boyutları			
	Sistem Düşüncesi	Yansıtma	Yeniden Çerçeveleme	Genel Stratejik Düşünme
Stratejik Vizyon				
Paylaşılan Kader				
Değişime İsteki Olma	✓			
İçtenlik				
İşbirliği ve Uyum				
Bilgili Etkili Kullanma				
Performans Baskısı		✓		
Regresyon Modeli	Anlamlı	Anlamlı		Anlamlı
HİPOTEZ	H _{5a}	H _{5b}	H _{5c}	H _{5d}

BÖLÜM 6: TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı; özel hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profiline ilişkin algıları ve stratejik düşünme becerilerinin düzeyini, bunları etkileyen bireysel ve örgütsel değişkenlerin neler olduğunu ve örgütsel zekâ algısının stratejik düşünme becerisi üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu kapsamda; Türkiye’deki özel hastanelerde faaliyet gösteren 312 üst düzey yöneticiden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Ulaşılan bulgulara ilişkin değerlendirmeler aşağıda başlıklar halinde yer almaktadır.

6.1. Tanımlayıcı Bulgulara İlişkin Değerlendirmeler

Araştırmada hastane yöneticilerinin algıladığı örgütsel zekâ düzeyini değerlendiren “Örgütsel Zekâ Profili Ölçeği”ne ilişkin genel ortalamaları 3,73 olarak bulunmuştur. Örgütsel zekâ boyutlarına bakıldığında ise en yüksek ortalamaya sahip olan boyutun 3,84 ile işbirliği ve uyum boyutu olduğu görülmektedir. Bu boyutu sırasıyla 3,78 ile stratejik vizyon, 3,77 ile bilgiyi etkili kullanma, 3,74 ile değişime istekli olma, 3,69 ile paylaşılan kader ve 3,67 ile de içtenlik ve performans baskısı boyutları izlemektedir. Birçok farklı meslek grubunun bir arada faaliyet gösterdiği ve sunulan hizmetlerin çok çeşitli olduğu sağlık kurumlarında koordinasyon en önemli gerekliliklerden biridir. Bu bağlamda düşünüldüğünde araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin örgütsel zekânın iş birliği ve uyum boyutunu yüksek puanlayarak öne çıkarmasının beklenen bir sonuç olduğu ifade edilebilir. Toolarood ve Daryani (2015) tarafından banka yöneticileri üzerinde yürütülen bir araştırmada da 97 katılımcı için tespit edilen örgütsel zekâ ortalamasının 3,63 ile yüksek düzeyde olduğu ifade edilmiştir. Bahrami ve diğerleri (2016) tarafından 370 hastane yöneticisi ve çalışanı üzerinde yürütülen bir başka araştırmada da katılımcıların örgütsel zekâ ve alt boyutlarına ilişkin ortalamaları elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Chaman ve diğerleri (2016) de 368 üniversite hastanesi çalışanı üzerinde yürüttüğü araştırmada katılımcıların örgütsel zekâ algılarının orta düzeyin üzerinde olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde Khayat ve Moghadam ve arkadaşları (2013) tarafından üniversite hastanelerinde faaliyet gösteren

388 sağlık çalışanı üzerinde yürütülen araştırmada elde edilen sonuçlar da katılımcıların yüksek düzeyde örgütsel zekâ algısına sahip olduğunu göstermektedir. Sağlam (2020) ise Van’da 451 ğretmen üzerinde yürüttüğü araştırmada hem alt boyutlara ilişkin ortalamaların hem de genel örgütsel zekâ ortalamasının (3,86) yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Literatürdeki yukarıda ifade edilen araştırma sonuçları bu araştırmanın bulgularını destekler nitelikte olmakla birlikte; elde edilen sonuçlardan farklı olarak Erçetin ve arkadaşlarının (2011) Türkiye’deki kız teknik eğitim kurumlarında çalışan 177 yönetici ve 535 ğretmen üzerinde yürüttüğü araştırmada katılımcıların örgütsel zekâ düzeyinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Tofighi ve arkadaşları (2014) tarafından İran’da faaliyet gösteren bir hastanede çalışan 107 orta ve st düzey yönetici üzerinde yürütülen araştırmada da örgütsel zeka ortalamasının 2,94 ile orta düzeyde olduğu; en yüksek ortalamaya sahip boyutun uyum ve işbirliği (3,18), en düşük ortalamaya sahip boyutun ise değişime istekli olma (2,61) boyutu olduğu bulunmuştur. Matin ve arkadaşları (2010) tarafından 5 kamu işletmesinin toplam 172 çalışanı üzerinde yapılan bir diğer araştırmada ise arzu edilen örgütsel zekâ düzeyi 3’n üzeri olarak kabul edilmiş ve araştırmada yer alan 5 kurumun 4’nde bu düzeyin arzu edilene göre oldukça düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada hastane yöneticilerinin stratejik düşünme becerisini değerlendiren “Stratejik Düşünme leği”ne ilişkin genel ortalamaları ise 3,98 olarak bulunmuştur. Pisapia (2009)’nın stratejik düşünme becerisinin kullanımını yorumlamak için önerdiği temel kurala göre; 4 ve üzerinde olan ortalamalar stratejik düşünme için yüksek, 3,1-3,9 arasındaki ortalamalar orta, 3,1’in altındaki ortalamalar ise düşük düzeyde bir beceriye sahip olunduğunu göstermektedir. Buna göre araştırmada ortaya konulan genel stratejik düşünme becerisinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Benzer şekilde Timuroğlu (2010) tarafından Türkiye’de Ankara ilinde faaliyet gösteren 253 işletme yöneticisi üzerinde yürütülen araştırmada da katılımcıların stratejik düşünme ortalamalarının 3,98 olduğu bulunmuş ve bu ortalama yüksek düzeyde olarak yorumlanmıştır. McNary-McIlvain (2015) tarafından Amerika’da 15 organ tedarik merkezi yöneticisi üzerinde gerçekleştirilen bir diğer araştırmada da katılımcıların yüksek düzeyde stratejik

düşünme becerisine sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlardan farklı olarak Jelenc ve Pisapia (2015) Hırvatistan'daki bilgi teknolojileri şirketlerinde çalışan 136 girişimci üzerinde yürüttükleri araştırmada katılımcıların stratejik düşünme becerisi ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalarının orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Hassanabadi (2018) de İngiltere'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerde faaliyet gösteren 123 kişi üzerinde yürütülen araştırmada katılımcıların stratejik düşünme ortalamalarının orta düzeyde olduğunu bulmuştur. Kula (2019) tarafından Türkiye'de otomotiv ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 8 işletmenin 628 yöneticisi üzerinde yürütülen bir başka araştırmada da katılımcıların stratejik düşünme becerilerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Literatürde farklı sektörlerde gerçekleştirilen bu araştırmalar yöneticilerin stratejik düşünme becerilerinin orta ve yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Balaban (2011) tarafından İstanbul'daki 127 işletmenin üst düzey yöneticisi üzerinde yürütülen bir diğer araştırmada da yöneticilerin %97,6'sı gibi önemli bir oranının orta ve yüksek stratejik düşünme düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Kiaei ve arkadaşları (2016) tarafından İran'da eğitim hastanelerinde çalışan 119 yönetici üzerinde yürütülen araştırmada ise hastane yöneticilerinin orta düzeyde stratejik düşünme becerisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yüksel ve arkadaşları (2016) ise 106 hastane yöneticisi üzerinde yürütülen araştırmada yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme becerilerinin gelişmiş düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu araştırmada stratejik düşünme alt boyutları açısından en yüksek ortalamaya sahip olan boyut 4,21 ile sistem düşüncesi boyutudur. Bu boyutu sırasıyla, 4,15 puanla yansıtma ve 3,54 puanla yeniden çerçeveleme boyutlarının izlediği görülmektedir. Sistem düşüncesi boyutunun yüksek olması hastane yöneticilerinin örgütlerini bir sistem olarak ele alarak stratejik kararlarını daha bütüncül bir yaklaşımla aldıklarını göstermektedir. Pisapia ve arkadaşları (2011) tarafından Amerika'da kâr amacı güden ya da gütmeyen örgütlerde lider konumunda faaliyet gösteren 1117 kişi üzerinde yürütülen araştırmada elde edilen sonuçlar bu araştırmanın bulgusu ile paralel olup; en yüksek ortalamaya sahip boyut sistem düşüncesi olarak tespit edilmiştir. Çiçek (2011) tarafından Türkiye'de 224 banka yöneticisi üzerinde yürütülen bir başka araştırmada da

katılımcıların stratejik düşünme becerileri genel olarak yüksek düzeyde olduğu, en yüksek ortalamaya sahip alt boyutun sistem düşüncesi olduğu tespit edilmiştir.

6.2. Tek Değişkenli Analiz Sonuçlarına İlişkin Değerlendirmeler

Araştırmada hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profili algıları ve stratejik düşünme becerileri ile ilişkili değişkenleri tespit etmek amacıyla tek değişkenli analizler yapılmıştır. Bu analizlerle hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ algılarının bireysel özelliklerden yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, stratejik yönetim eğitimi alma durumu; örgütsel özelliklerden hastanelerinin türü, il merkezi ya da ilçede bulunma durumu, coğrafi bölgesi, faaliyet alanı, çalışan sayısı, yatak sayısı, faaliyet süresi, işletme sermayesi, stratejik planının varlığı, çevrelerindeki rekabet durumu açısından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

6.2.1. Örgütsel Zekâ Profiline Yönelik Tek Değişkenli Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırmada hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ ve bazı alt boyutlarına ilişkin algılarının bireysel özelliklerden stratejik yönetim eğitimi alma durumu; örgütsel özelliklerden ise hastanelerinin coğrafi bölgesi, faaliyet alanı, çalışan sayısı, faaliyet süresi, işletme sermayesi ve stratejik planının varlığı açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir.

Hastane yöneticilerinin bireysel özellikleriyle ilgili olarak elde edilen sonuçlara göre; stratejik yönetim eğitimi alan yöneticilerin örgütsel zekâ profili ve alt boyutlarının tümüne ilişkin algılarının, stratejik yönetim alanında herhangi bir eğitim almayanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Günümüz rekabet ortamında örgütler açısından klasik yönetim yaklaşımları yetersiz kalarak stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımlarıyla birlikte yöneticiler çevresel koşullara uyum sağlama konusunda daha etkili olabilmenin yanı sıra, birçok örgütsel fayda da elde edebilmektedir. Bu nedenle stratejik yönetim alanında herhangi

bir eğitim almış olan yöneticilerin örgütsel zekâyâ ilişkin algılarının daha yüksek düzeyde olması da beklenen bir durumdur.

Araştırmadaki diğer bireysel özellikler olan yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve toplam çalışma süresi değişkenlerine ilişkin olarak gerçekleştirilen tek değişkenli analiz sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Benzer şekilde Ulusoy (2012) tarafından Çanakkale’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan 1500 kişi üzerinde yürütülen araştırmada örgütsel zekâ düzeyinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve toplam çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Chaman ve diğerleri (2016) tarafında 368 üniversite hastanesi çalışanı üzerinde yürütülen araştırmada da yaş, cinsiyet ve çalışma süresi ile örgütsel zekâ arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. İzci (2017) tarafından 265 okul yöneticisi üzerinde yürütülen bir başka araştırmada da cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerinin örgütsel zekâ ve alt boyutları ile ilişkisi olmadığı ortaya koyulmuştur. Kahkha ve diğerleri (2015) tarafından İran’daki 103 okul yöneticisi üzerinde yürütülen çalışmada da örgütsel zekânın cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgularla benzer şekilde; Ekici (2007) Sakarya ilinde 499 okul yöneticisi ve öğretmen üzerinde yürüttüğü çalışmasında örgütsel zeka ve alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Sağlam (2020) tarafından 451 öğretmen üzerinde yürütülen araştırmada da katılımcıların algıladıkları örgütsel zekâ düzeyinde cinsiyet ve toplam çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir fark görülmemiştir. Benzer şekilde Turan (2017)’ın Zonguldak’ta 600 öğretmen üzerinde yürüttüğü araştırmada da örgütsel zekâ cinsiyet ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Tanrıkulu (2014) tarafından ortaöğretimde çalışan 463 yönetici ve öğretmen üzerinde yürütülen bir diğer araştırmada ise katılımcıların algıladıkları örgütsel zekâ düzeyinde toplam çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir fark görülmemiştir. Alamur (2016) tarafından 317 banka çalışanı üzerinde yürütülen araştırmada da yine benzer olarak örgütsel zeka alt boyutlarının katılımcıların çalışma süresine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Göktaş (2017) tarafından 406 üniversite personeli üzerinde yürütülen araştırmada çalışma süresi açısından yapılan değerlendirmelerde de aynı şekilde örgütsel zekâ ve alt boyutları için bu değişken açısından anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmada yürütülen tek değişkenli analizlerde yöneticilerin örgütsel zekâ algılarının yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi bireysel değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı bulunmasına karşın, literatürde farklı bulgulara sahip çalışmalar da vardır. Örneğin yaş değişkeni açısından değerlendirildiğinde; Alamur (2016) tarafından yürütülen bir araştırmada 41 yaş ve üzerindeki kişilerin stratejik vizyon ve bilgiyi etkili kullanma boyutuna ilişkin ortalamalarının diğer katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Gökteş (2017) tarafından yürütülen araştırmada ise paylaşılan kader, bilgiyi etkili kullanma, işbirliği ve uyum ve genel örgütsel zekâ ortalamaları yaşa göre anlamlı farklılık göstermiş ve yaşı 46 ve üzeri olanların ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında ise, Tofighi ve arkadaşları (2014) tarafından sağlık sektöründe yürütülen araştırmada örgütsel zeka alt boyutlarından değişime istekli olma ve bilgiyi etkili kullanma algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte olduğu ve erkeklerin örgütsel zeka ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalarının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Tanrıku (2014) tarafından yürütülen araştırmada da erkeklerin paylaşılan kader, değişime istekli olma, işbirliği ve uyum ve performans baskısı boyutlarına ilişkin ortalamalarının kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Fahami ve diğerleri (2013) tarafından bir üniversitenin 168 akademik personeli üzerinde gerçekleştirilen çalışmada cinsiyet değişkeninin özellikle stratejik vizyon, değişime istekli olma ve işbirliği ve uyum boyutları için istatistiksel olarak anlamlı olduğu, kadınların bu boyutlara ilişkin algılarının erkeklerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Alamur (2016) tarafından yürütülen araştırmada da cinsiyet değişkenine göre stratejik vizyon boyutunun farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre kadınların stratejik vizyon algılarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Gökteş (2017) tarafından yürütülen araştırmada ise kadınların değişime istekli olma boyutuna ilişkin algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Eğitim durumu açısından ise, Tofighi ve arkadaşları (2014) tarafından bir sağlık kurumunda yürütülen araştırmada eğitim seviyesi arttıkça yöneticilerin değişime istekli olma, içtenlik, bilgiyi etkili kullanma ve performans baskısı boyutlarına ilişkin algılarının da arttığı görülmüştür. Alamur (2016) tarafından yürütülen araştırmada da eğitim seviyesi arttıkça de stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişime istekli olma ve

bilgiyi etkili kullanma boyutlarına ilişkin ortalamaların arttığı tespit edilmiştir. Ünal (2015) tarafından Ankara'daki eğitim araştırma hastanelerinde görev yapan 967 kişi üzerinde yürütülen araştırmada eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel zekâ algısının da yükseldiği görülmüştür. Tanrıkulu (2014) tarafından yürütülen bir diğer araştırmada da yine eğitim seviyesi arttıkça performans baskısı, işbirliği ve uyum ve stratejik vizyon boyutlarına ilişkin ortalamaların da arttığı görülmüştür. Eğitim seviyesi yükseldikçe bireylerin gelişmeye, karar verme sürecine, ortak birlik duygusuna, örgüt kültürüne, misyon ve vizyonun net bir şekilde belirlenmesine, sorumluluk ve görev dağılımının sağlıklı şekilde yapılmasına verdikleri önemin de artıyor olacağı düşünülebilir (Tanrıkulu, 2014, s. 138). Ancak literatürde bunun aksini gösteren araştırma sonuçları da mevcuttur. Örneğin, Ekici (2007) çalışmasında katılımcıların paylaşılan kader, içtenlik, bilgiyi etkili kullanma ve performans baskısı boyutlarına ilişkin ortalamalarının eğitim durumlarına göre farklılaştığını tespit etmiştir. Buna göre eğitim seviyesi arttıkça örgütsel zekâ alt boyutlarına ilişkin ortalamaların düştüğü tespit edilmiştir. Benzer şekilde Sağlam (2020) tarafından yürütülen araştırmada da lisans düzeyinde eğitim alanların örgütsel zekâ algılarına ilişkin ortalamalarının lisansüstüne göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Toplam çalışma süresi açısından bakıldığında ise Ünal (2015) tarafından Ankara'daki eğitim araştırma hastanelerinde görev yapan 967 kişi üzerinde yürütülen araştırmada çalışma süresi daha az olan katılımcıların örgütsel zekâ algılarının da daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bu durumun toplam çalışma süresi daha az olan bireylerin, deneyimlerinin ve örgütsel ya da çevresel durumları daha geniş perspektifle değerlendirebilme becerilerinin de daha düşük düzeyde olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin hastanelerine ilişkin örgütsel özellikleriyle ilgili olarak elde edilen sonuçlara göre ise; hastanelerinde stratejik plan olan yöneticilerin örgütsel zekâ profili ve alt boyutlarının tümüne ilişkin algılarının, hastanelerinde stratejik plan olmayanlara göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütler hem iç hem de dış çevre dinamiklerini dikkate alarak oluşturdukları ve olası değişimlere hızlı cevap verebilmelerini sağlayacak stratejik planlara her zaman için ihtiyaç duymaktadır. Bu açıdan stratejik planların hazırlanmasının çevresel bilgilerin oluşturulması ve derlenmesi ile yakından ilgili olduğu söylenebilir. Örgütsel

zekâ da örgütlerin çevrelerine stratejik açıdan uyum sağlamalarını kolaylaştıracak bilgilerin elde edilmesi ve uygun şekilde kullanılması yeteneği olarak tanımlanabileceğinden (Keleş ve Özkan, 2010, s. 2908), stratejik plana sahip olan hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ algısının daha yüksek düzeyde olması beklenen bir durumdur.

Coğrafi bölge değişkeni açısından bakıldığında, İç Anadolu bölgesinde bulunan hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin Marmara ve Ege bölgesinde bulunan hastanelerde çalışan yöneticilere göre örgütsel zekâ alt boyutlarından stratejik vizyon boyutuna ilişkin ve Doğu ya da Güneydoğu bölgesinde bulunan hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin ise Marmara, Ege ve Karadeniz bölgesinde bulunan hastane yöneticilerine göre iş birliği ve uyum boyutuna ilişkin algılarının istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Doğu ve Güneydoğu bölgesinde daha dayanışmacı bir toplumsal kültürün hakim olduğu düşünülecek olursa, bu bölgelerde faaliyet gösteren hastanelerin örgütsel yapılarının da işbirliği ve uyumu destekleyici nitelikte olması beklenebilir. Bununla birlikte Marmara ve Ege gibi şehirleşmenin, yoğun iş yaşamının ve bu durumun birlikte getirdiği bireyselleşmenin fazla olduğu bölgelerde faaliyet gösteren yöneticilerde de işbirliği ve uyuma yönelik algıların daha düşük düzeyde olması beklenebilir. Bu durum Doğu ve Güneydoğu bölgelerinde faaliyet gösteren hastane yöneticilerinin işbirliği ve uyum algılarının daha yüksek düzeyde olmasının bir nedeni olarak düşünülebilir. Araştırmada yer alan diğer örgütsel zekâ alt boyutlarının ise coğrafi bölge açısından anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Hangi bölgede yer alırsa alsın hastanelerin benzer yönetsel süreç ve problemlere sahip olması yöneticilerinin örgütsel zekâ algılarının farklılaşmamasının nedeni olarak düşünülebilir. Benzer şekilde Erçetin ve arkadaşları (2011) tarafından 712 öğretmen ve yönetici üzerinde yürüttükleri araştırmada, katılımcıların örgütsel zekâ algılarını istatistiki bölge birimlerine göre karşılaştırılmış ve bölgeler arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir.

Yöneticilerin hastanelerine ilişkin örgütsel özelliklerle ilgili olarak elde edilen diğer bir anlamlı sonuç da; hastaneleri ulusal ve uluslar arası alanda faaliyet gösteren yöneticilerin örgütsel zekâ alt boyutlarından stratejik vizyon boyutuna ilişkin algılarının

bölgesel ve yalnızca ulusal alanda faaliyet gösteren hastane yöneticilerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek olduğudur. Ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren hastane yöneticilerinin stratejik vizyon algılarının daha yüksek düzeyde olmasının; bu hastanelerin faaliyet alanlarının daha geniş ve küresel boyutta olmasının doğal bir sonucu olarak daha geniş bir çevreyle rekabet etmek durumunda kalmalarının, stratejik vizyonlarını geliştirmelerini gerektirmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Çünkü net bir stratejik vizyona sahip olan yöneticiler, bu vizyonla ilgili olarak gelecekteki hedeflerine ulaşmak için en iyi yolu seçebilirler ve yönetim stratejilerini, zaman içerisinde karşılaşılan değişimlere uyum sağlamak üzere düzenli olarak değiştirebilirler (Toolarood ve Daryani, 2015, s. 386).

Bu çalışmada örgütsel özelliklerle ilgili olarak ulaşılan bir diğer anlamlı sonuç; hastanelerinin çalışan sayısı 401 ve üzerinde olan yöneticilerin örgütsel zekâ alt boyutlarından stratejik vizyon ve içtenlik boyutuna ilişkin algılarının, çalışan sayısı 400 ve altında olan yöneticilere göre daha yüksek olmasıdır. Örgütlerin büyüklüğüne paralel olarak bilişim teknolojilerinin kullanımı da daha yüksek seviyede olmaktadır (Aybas, 2007, s. 253). Bu durumun örgüt içerisindeki bilgi aktarımını kolaylaştırarak, örgütün bilgi işleme kapasitesi olarak da ifade edilebilen ve çevresel ya da örgütsel bilgilerin derlenip etkili karar verme kaynaklarına dönüştürülmesi ile artacağı düşünülen örgütsel zekâ algısını da artıracığı düşünülebilir. Bununla birlikte çalışan sayısı arttıkça bürokratikleşme de artarak çalışanlar arası etkileşim azalabilmektedir (Avcı, 2008, s. 92). Bu nedenle bu sonuç çok daha büyük ölçekli örgütlerde yürütülen araştırmalarda farklılaşabilmektedir. Örneğin, Ulusoy (2012) tarafından küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan 1500 kişi üzerinde yürütülen araştırmada çalışan sayısı 3000 olan işletmelerde algılanan örgütsel zekâ düzeyinin, çalışan sayısı 5000 olan örgütlerdekinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmacı bu sonucu; çalışan sayısı daha az olan örgütlerde bilgi paylaşımının daha kolay olması ve değişimin daha kolay sağlanabilmesiyle açıklayarak bu örgütlerde örgütsel zekâ yeteneklerinin daha rahat gerçekleşebileceğini ifade etmiştir (Ulusoy, 2012, s. 87).

Bu araştırmada yöneticilerin hastanelerine ilişkin örgütsel özelliklerle ilgili olarak elde edilen diğer bir anlamlı sonuç da; faaliyet süresi 10 yıl ve altında olan hastanelerde

faaliyet gösteren yöneticilerin, 11-20 yıldır faaliyet gösteren hastanelerin yöneticilerine göre örgütsel zekâ alt boyutlarından paylaşılan kader ve bilgiyi etkili kullanma boyutuna ilişkin daha yüksek algıya sahip olduğudur. Uzun yıllar faaliyet gösteren örgütlerde örgütsel zekânın daha gelişmiş olabileceği varsayımına rağmen elde edilen bulgular bunu desteklememektedir. Örgütler yaşlandıkça hareket kabiliyetlerinin azalacağı ve hızlı karar alma yetilerinin yok olacağı düşünüldüğünde, genç örgütlerin daha dinamik bir yapıya sahip olacağı varsayılabilir. Bu da daha genç örgütlerdeki yöneticilerin de daha dinamik yaklaşımlarla bilgiyi etkili kullanması ve örgütün geleceğini şekillendirebilmek amacıyla daha fazla bağlılık hissederek paylaşılan kader boyutunu daha yüksek düzeyde algılaması sonucunu doğurabilir. Literatürde faaliyet süresine ilişkin değerlendirme yapan çalışmalara bakıldığında Ulusoy (2012) tarafından yürütülen araştırmada da örgütlerinin faaliyet yılı 21 ya da 51 olan katılımcıların örgütsel zekâ algılarının örgütlerinin faaliyet yılı 33 olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin hastanelerine ilişkin örgütsel özellikler kapsamında incelemeye alınan ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilen diğer bir değişken olan işletme sermayesi açısından bakıldığında ise; yabancı sermayeli hastanelerin yöneticilerinin örgütsel zekâ alt boyutlarından bilgiyi etkili kullanma dışındaki tüm boyutlara ve genel örgütsel zekâyâ ilişkin algılarının tamamen yerli sermayeye sahip hastanelerin yöneticilerine göre istatistiksel olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur. Küreselleşmenin etkisiyle tüm dünyada ekonomik hareketliliğin artmasının bir yansıması olan yabancı sermaye yatırımları, uluslararası piyasalarda önemli gelişmeler yaratmakla birlikte, sermaye yapılarında yabancı yatırım bulunmasının örgütlere doğrudan etkisine yönelik bir fikir birliği bulunmamasına rağmen; yabancı sermayenin örgütsel dinamikleri ve örgüt davranışlarını etkileyebileceği düşünülmektedir (Sözuer ve diğerleri, 2018, s. 122). Yabancı sermayeli örgütler küresel yönetim çevresindeki değişimlere uyum göstererek küresel pazarlara yayılabilmekte, gerektiğinde Ar-Ge faaliyetlerini birden çok merkezde gerçekleştirebilmekte, stratejik önemi olmayan hizmetleri örgüt dışından daha kolay temin edebilmekte, gelişmiş teknolojileri daha kolay transfer edebilmekte ve dünyada uygulanan teknik standartları ya da kalite yönetim sistemlerini uygulayabilmektedir (Karabulut, 2005, s. 250). Bununla birlikte yabancı sermaye yatırımları genellikle

uluslararası örgütler tarafından yeni kaynaklar, yeni pazarlar ya da verimlilik artışı elde etmek amacıyla farklı ülkelerde ve ortalamanın üzerinde bir getiri beklentisiyle gerçekleştirilen yatırımlardır. Bu nedenle de bu örgütler risk alarak sermaye aktardıkları yabancı pazarlarda rakiplerine kıyasla daha yüksek performans hedeflemektedirler (Sözüer ve diğerleri, 2018, s. 117). Yabancı sermayeli örgütlerin tüm bu özellikleri düşünüldüğünde; uluslararası alanlarda da hizmet sunabilen yabancı sermayeli hastanelerin daha geniş bir dış çevreye dolayısıyla daha fazla bilgi kaynağına sahip olması ve örgüt içerisindeki muhtemel kültürel çeşitliliğin etkisiyle değişimlere de daha hazırlıklı olması örgütsel zekâlarının da daha yüksek düzeyde olacağı anlamına gelebilmektedir.

Araştırmada hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ algılarını farklılaştırıp farklılaşdırmadığı incelenen diğer örgütsel özellikler olan hastane türü, hastanenin il merkezi ya da ilçede bulunması, yatak sayısı ve çevredeki rekabet durumu değişkenlerine ilişkin olarak gerçekleştirilen tek değişkenli analiz sonuçları ise istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. İstatistiksel açıdan anlamlı olmamasına karşın; özel dal türünde olan, il merkezinde bulunan, yatak sayısı 101 ve üzeri olan ve çevresindeki rekabet durumu yoğun olan hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profili algılarının daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çevresel rekabet koşulları düşünüldüğünde istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte bu bulguların kabul edilebilir olduğu düşünülebilir. Bir hastanenin özel bir dalda hizmet vermesi, il merkezinde bulunması ve büyük ölçekli olması rekabet alanını genişletmekte ve bununla başa çıkabilmek için, temeli çevresel bilgilerin toplanıp yorumlanmasına dayanan örgütsel zekâ düzeyinin geliştirilmesine verilen önemi artırmaktadır.

6.2.2. Stratejik Düşünme Becerisine Yönelik Tek Değişkenli Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırmada hastane yöneticilerinin stratejik düşünme becerileri ve alt boyutlarının bazılarının bireysel özelliklerden cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve stratejik yönetim eğitimi alma durumu; örgütsel özelliklerden ise sadece hastanelerinin coğrafi bölgesi açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Elde edilen bu

bulgularından farklı olarak; Penney (2010) tarafından yürütülen araştırmada katılımcıların stratejik düşünme ortalamalarında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma süresi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Karğın ve Aktaş (2012) da yürüttükleri araştırmada stratejik düşünme becerilerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiştir; araştırma sonucunda ise yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresine göre stratejik düşünme becerilerinin farklılaşmadığını tespit etmiştir. Alatailat ve arkadaşları (2017) tarafından Ürdün’de 402 banka yöneticisi üzerinde yürütülen araştırmada da stratejik düşünme becerisinin cinsiyet, eğitim durumu ve toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Benzer şekilde Salavati ve arkadaşları (2017b) tarafından İran’da bir tıp fakültesi çalışanları üzerinde yürütülen çalışmada yönetici ve çalışanların stratejik düşünme düzeyleri değerlendirilmiştir. Araştırmada stratejik düşünme düzeyinin yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Özeren Karaoğlu (2019) tarafından 168 ortaöğretim kurumu yöneticisi üzerinde yürütülen bir diğer araştırmada ise katılımcıların stratejik düşünme becerisi alt boyutlarına ilişkin ortalamalarında yaş, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve yöneticilik eğitimi alma durumu açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kula (2019) tarafından yürütülen araştırmada da benzer şekilde yaş ve eğitim durumu değişkenlerinin stratejik düşünme açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür.

Hastane yöneticilerinin stratejik düşünme becerisi düzeyi ortalamaları bireysel özelliklerden cinsiyete göre incelendiğinde; tek anlamlı farkın yansıtma boyutunda olduğu görülmüştür. Buna göre, kadınların yansıtma becerisi düzeyinin erkeklere göre daha yüksek olduğu istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur. Benzer şekilde Çiçek (2011) tarafından 224 banka yöneticisi üzerinde yürütülen araştırmada da cinsiyet değişkenine göre tek anlamlı farklılığın yansıtma boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kadın yöneticilerin erkeklere göre başkalarının görüşlerine başvurma, hata yapma riskini kabullenme gibi konuları içeren yansıtma becerisine daha fazla sahip olduğu görülmüştür. Bu durumun nedeni, kadınların bilgiyi araştırmada daha girişken, meraklı, detaycı, düzenleyici olmaları ve uygulamalar konusunda daha temkinli ve titiz hareket etmeleri olabilir. Kula (2019) tarafından yürütülen araştırmada kadınların

stratejik düşünme ortalamalarının erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiş olması da bu bulguyu destekler niteliktedir. Benzer şekilde Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu (2010)'nın Türkiye'de Ankara'daki bir kamu hastanesinin 52 yöneticisi üzerinde yürüttükleri araştırmada da istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte kadın yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme becerilerine ilişkin skorlarının, erkeklere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Elde edilen bulguların aksine Pisapia ve arkadaşları (2009)'in Amerika, Malezya, Hong Kong ve Şangay'daki üniversitelerde yönetsel rollere hazırlanan 328 öğrenci üzerinde yürüttüğü araştırmada ise, yansıtma becerilerinin katılımcıların cinsiyetine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına göre bir karşılaştırma yapıldığında; yaşı 42 ve üzerinde olanların genel stratejik düşünme ve yansıtma boyutuna ilişkin becerilerinin, 41 yaş ve altındakilere göre istatistiksel olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu (2010) da 49 yaş ve üzerindeki yöneticilerin 48 yaş ve altındaki yöneticilere göre stratejik düşünme ve karar verme becerilerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Yüksel ve arkadaşları (2016) tarafından 106 hastane yöneticisi üzerinde yürütülen araştırmada da 42 yaş ve üzerindeki yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme becerilerinin 41 yaş ve altındakilere göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre artan yaşla birlikte hastane yöneticilerinin stratejik düşünme becerilerinin geliştiği söylenebilir. Bunun nedeni olarak yaşın yaşamdan kazanılan deneyim için bir referans olması olabilir. Bireyler yıllar içerisinde ilerleyen yaşla birlikte iş yaşamlarına da yansıtabilecekleri birçok kişisel tecrübeye sahip olabilirler. Bu bağlamda stratejik düşünme becerilerinin kullanılması ve gelişmesinin, yıllar içerisinde kazanılan bu deneyimlerin yöneticilerin yönetsel faaliyetlerine de yansımalarının bir sonucu olacağı düşünülebilir (Pisapia ve diğerleri, 2009, s. 53).

Toplam çalışma süresi açısından bakıldığında ise, toplam çalışma süresi 20 yıl ve üzeri olan yöneticilerin stratejik düşünme becerilerinin 19 yıl ve daha kısa süredir çalışan yöneticilere göre istatistiksel olarak daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Yüksel ve arkadaşları (2016) da 106 hastane yöneticisi üzerinde yürüttükleri

araştırmada çalışma süresi 18 yıl ve üzeri olan yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme becerilerinin çalışma süresi 17 yıl ve altında olan yöneticilere göre daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu (2010) da istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte çalışma süresi daha uzun olan yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme beceri skorlarının daha yüksek olduğunu saptamıştır. Buna ek olarak araştırmacılar yönetici olarak çalışma süresinin stratejik düşünme ve karar verme becerisi ile ilişkisini de incelemiş ve yine bu bulguyu destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Buna göre 12 yıldan uzun süredir yöneticilik yapan katılımcıların stratejik düşünme ve karar verme becerilerinin istatistiksel olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Toplam çalışma süresinin artması yöneticilerin kazanmış oldukları deneyimin de artması anlamına gelmektedir. Çalışma süreleri boyunca yöneticiler stratejik kararlarını etkileyebilecek birçok örgütsel ve çevresel bilgi ve olayla karşılaşmakta, birçok yönetsel sorunu çözmekte ve birçok önemli stratejik karar alarak bu kararlarının zaman içerisindeki sonuçlarını izleme şansına sahip olmaktadır. Bu durum toplam çalışma süreleri arttıkça stratejik düşünme becerilerinin de artmasının nedeni olarak düşünülebilir.

Araştırmada yöneticilerin stratejik düşünme becerileri eğitim durumu açısından incelendiğinde ise; lisansüstü eğitimi alan yöneticilerin genel stratejik düşünme, sistem düşüncesi ve yeniden çerçeveleme becerilerinin diğer eğitim düzeylerindeki yöneticilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Salavati ve arkadaşları (2017a) tarafından İran’da bir tıp fakültesinin 278 çalışanı üzerinde yürütülen araştırmada da, eğitim durumu daha yüksek olan katılımcıların stratejik düşünme becerilerinin daha yüksek düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur. Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu (2010) da yöneticilerin lisansüstü eğitim durumlarına göre stratejik düşünme ve karar verme becerileri skorlarını inceleyerek; aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmamasına karşın, yüksek lisans eğitimi alan yöneticilerin skorlarının daha yüksek olduğunu ortaya oymuştur. Çiçek (2011) tarafından yürütülen diğer bir araştırmada lise seviyesinde eğitime sahip yöneticilerin sistem düşüncesi becerisinin lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha düşük düzeyde olduğunun görülmesi de bu bulguları desteklemektedir. Araştırmacı sistem düşüncesi boyutuna ilişkin becerilerin eğitim durumuyla paralel şekilde artmış olmasına yönelik bu bulgusunu; eğitim düzeyi arttıkça

yöneticilerin daha bütüncül bir bakış açısına sahip olabileceği varsayımıyla açıklamıştır. Yaş ve toplam çalışma süresine ilişkin bulguların yöneticilerin iş ve yaşam deneyimlerinin stratejik düşünme becerilerinin gelişmesine katkı sağlayacağını düşündürmesinin yanı sıra eğitimin de bu deneyimler için önemli bir temel oluşturacağı yadsınamaz. Sağlam bir eğitim temeliyle desteklenen deneyimlerin stratejik düşünme becerilerinin kullanımını önemli derecede artıracığı düşünülebilir (Pisapia ve diğerleri, 2009, s. 53). Özellikle lisansüstü düzeyde eğitim almış yöneticilerin bu eğitim tercihlerini kariyer hedefleri doğrultusunda yapmış oldukları varsayımı, almış oldukları bu teorik eğitimleri yönetsel uygulamalara dönüştürebilme ve stratejik düşünme ya da karar verme sürecinde bu eğitim altyapısından yararlanabilme konusunda daha başarılı olabileceklerini düşündürmektedir.

Araştırmadaki diğer bir bireysel değişken olan stratejik yönetim eğitimi alma durumuna bakıldığında; stratejik yönetim alanında herhangi bir eğitim almış olan yöneticilerin genel stratejik düşünme ve yeniden çerçeveleme becerilerinin eğitim almayanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Stratejik yönetim eğitimi yöneticilere stratejik bir bakış açısı ve örgütleri için stratejik kararlarına temel oluşturacak düşünme becerilerini kazandırmaktadır. Bu sayede örgütteki yöneticiler örgütlerinin geleceğini yönlendirebilecek donanımlı profesyonellere dönüşebilir (Mahadkar ve Edum-Fotwe, 2008, s. 8). Bununla birlikte stratejik yönetim eğitimi yöneticilere örgütlerinde ve çevrelerinde karşılaşacakları durumları stratejik bakış açısıyla yeniden değerlendirme ve kararlarını oluşturacakları yeni stratejik çerçevelere göre alabilme imkanı sağlayacaktır. Araştırma sonucunda stratejik yönetim eğitimi alan hastane yöneticilerinin stratejik düşünme becerilerinin ve özellikle de yeniden çerçeveleme becerilerinin daha yüksek düzeyde olduğunun tespit edilmesinin de, bunun bir kanıtı olduğu düşünülebilir.

Hastane yöneticilerinin hastanelerine ilişkin örgütsel özellikleriyle ilgili elde edilen sonuçlara göre ise; coğrafi bölge değişkenine göre yöneticilerin stratejik düşünmenin sistem düşüncesi boyutunda anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren hastane yöneticilerinin sistem düşüncesine ilişkin ortalamaları Karadeniz, Ege ve İç Anadolu bölgesindeki yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Sistem düşüncesi hem arzı hem de talebi etkileyen

faktörler arasındaki ilişkileri kurabilmek için kullanılan çevresel bilgilerin bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilerek ihtiyaç ve fırsatların belirlenmesini ve bu doğrultuda etkili stratejik kararlar alınabilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte sistem düşüncesi örgüt içerisindeki süreçlerin ve ilişkilerin net bir şekilde ortaya konulması ile de ilişkili olduğundan mevcut bilgilerle yeni fikirlerin geliştirilebilmesine katkı sağlayan proaktif yaklaşımları da desteklemektedir (Jelenc ve Pisapia, 2015, s. 173). Araştırma sonucunda Doğu ve Güneydoğu bölgesinde faaliyet gösteren hastane yöneticilerinin sistem düşüncesi becerilerinin daha yüksek düzeyde olduğunun tespit edilmiş olmasının nedeni olarak, bu bölgelerde özel hastane sayısının daha az olması ve dolayısıyla çevresel rekabetin daha düşük olması gösterilebilir. Sunulan hizmetleri örgüt yapısı ve çevrenin talepleriyle uyumlu hale getirebilme açısından gelişmiş olması önem taşıyan sistem düşüncesi becerisinin yüksek olması, yöneticilere stratejik kararlarına temel oluşturabilecek bütüncül bakış açısına daha kolay sahip olabilme imkanı sağlayabilmektedir. Rekabet edilecek hastane sayısının az olması nedeniyle bu bölgelerde hastanelerin daha küçük bir rekabet çevresi ve dolayısıyla da daha küçük bir sistemde faaliyet gösteriyor olmasının, yöneticilerin sistem düşüncesi becerilerinin gelişimine katkı sağlıyor olduğu düşünülebilir.

Araştırmadaki diğer örgütsel özellikler olan hastanenin türü, il merkezi ya da ilçede bulunması, faaliyet alanı, stratejik planının bulunması durumu, yatak sayısı, çalışan sayısı, faaliyet süresi, işletme sermayesi ve çevresindeki rekabet durumu değişkenlerine ilişkin olarak gerçekleştirilen tek değişkenli analiz sonuçları ise istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Bu bulgular literatürde yer alan diğer araştırma sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir. Örneğin; Kula (2019) tarafından yürütülen araştırmada da örgütte stratejik planın bulunması durumunun stratejik düşünme açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Penney (2010) tarafından ise çalışan sayısı ve örgütün il ya da ilçe merkezinde bulunması değişkenlerinin stratejik düşünme becerileri ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir. Timuroğlu (2010) tarafından Ankara’da ilinde faaliyet gösteren 253 işletme yöneticisi üzerinde yürütülen bir diğer araştırmada da katılımcıların stratejik düşünme becerisine ilişkin ortalamaları arasında örgütlerindeki çalışan sayısı açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak Timuroğlu (2010), örgütün stratejik planının bulunma durumu incelendiğinde bu

çalışmada elde edilen bulgulardan farklı olarak stratejik planı olan örgütlerde yöneticilerin stratejik düşünme becerilerinin de daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda hastane yöneticilerinin stratejik düşünme becerilerinin incelenen örgütsel değişkenlere göre farklılık göstermemesinin, stratejik düşünme becerilerinin yöneticilerin sahip olduğu bireysel beceriler olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Bir örgütte stratejik düşünme örgüt içerisindeki tüm bireyler ve süreçler tarafından desteklenebilecek bir kavram olmakla birlikte temel olarak stratejik düşünenler örgütler değil bireylerdir (Liedtka, 1998, s. 120).

6.3. Çok Değişkenli Analiz Sonuçlarına İlişkin Değerlendirmeler

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ ve alt boyutlarının stratejik düşünme becerisine etkisini ortaya koymak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bununla birlikte yöneticilerin örgütsel zekâ algısının ve stratejik düşünme becerilerinin cinsiyet, toplam çalışma süresi, eğitim durumu ve stratejik yönetim eğitimi alma durumu gibi bireysel değişkenler ile coğrafi bölge, hastane türü, il merkezi ya da ilçede bulunma durumu, stratejik planın varlığı, çevredeki rekabet durumu, faaliyet alanı, işletme sermayesi, yatak sayısı, çalışan sayısı ve faaliyet süresi gibi örgütsel değişkenlerden etkilenip etkilenmediği de araştırılmıştır. Bu bölümde, elde edilen bulgulara yönelik tartışmalar alt başlıklar halinde ele alınacaktır.

6.3.1. Örgütsel Zekâ Profiline Yönelik Çok Değişkenli Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan yöneticilerin bireysel özelliklerinin örgütsel zekâ profili algıları üzerindeki etkisine bakıldığında; örgütsel zekâyı en iyi yordayan değişkenin yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi alma durumu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre hastane yöneticilerinin daha önce stratejik yönetim eğitimi almış olmaları örgütsel zekâ algılarını artırmaktadır. Bireysel değişkenlerin örgütsel zekânın alt boyutları üzerindeki etkisine bakıldığında ise; stratejik yönetim eğitimi alma durumunun performans baskısı

dışındaki tüm alt boyutlar üzerinde de etkili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte elde edilen bu bulgu, bu araştırma kapsamında gerçekleştirilmiş olan tek değişkenli analizlerden elde edilen bulgularla da tutarlılık göstermektedir. Örgütsel zekâ ihtiyaçlar doğrultusunda örgütün tüm entelektüel gücünü harekete geçirerek amaçlara ulaşmaya yoğunlaşılmasını ifade etmektedir (Sokhtsaraei, 2019, s. 11). Değer yaratmaya dayalı bir kültür geliştirme, öğrenme, belirsizliğe açık olma, değişimi izleme, örgütsel bütünlüğü kavrama, uyum sağlama, yetkilendirme, disiplinli karar alma, açık iletişimi sağlama gibi konularda başarılı olamayan bir örgütün zeki olmadığı düşünülebilir (Erçetin, 2004, s. 90). Örgütsel zekânın yokluğu, örgütün elde edilen çevresel bilgileri yanlış yorumlamasına, çevrede gerçekleşen değişimlerin farkına varamamasına ya da bu değişimlere hızlı yanıtlar verememesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla hem çevresel hem de yöneticilerin bireysel bilgi birikiminin örgütsel zekânın gelişimi için oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Öte yandan stratejik yönetim kâr amaçlı olsun ya da olmasın, merkezi ya da yerel tüm kuruluşların yönetim uygulamalarında yararlanabileceği bilgi birikimini sunmaktadır (Köseoğlu ve diğerleri, 2015, s. 31). Bu nedenle stratejik yönetim alanında bir eğitim almış olmaları, yöneticilere çevrelerindeki tüm değişim ve gelişmeleri anlamlandırabilecekleri bir bakış açısı ve bilgi birikimi kazandırmaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim eğitiminin örgütsel zekâ algılarını geliştirici etkisi olduğu söylenebilir. Diğer taraftan araştırma sonuçları örgütsel zekâ üzerindeki etkisi incelenen diğer bireysel değişkenlerin ise yöneticilerin örgütsel zekâ algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Örgütsel zekânın yöneticilerin bireysel özelliklerinden ziyade örgüt içerisinde bilgi aktarımını destekleyecek yapı ve süreçlerin tasarımıyla daha ilişkili olabileceği düşünülebilir. Bu durum yöneticilerin örgütsel zekâ algısının genel olarak bireysel özelliklerinden etkilenmediğinin tespit edilmesinin bir nedeni olarak yorumlanabilir.

Hastane yöneticilerinin faaliyet gösterdikleri hastanelere ilişkin örgütsel özelliklerinin örgütsel zekâ profili algıları üzerindeki etkisine bakıldığında ise; örgütsel zekâyı en iyi yordayan değişkenlerin coğrafi bölge ve hastanenin stratejik planının bulunması durumu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre İç Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren hastanelerin yöneticilerinin genel örgütsel zekâ ile stratejik vizyon, paylaşılan kader ve içtenlik boyutlarına ilişkin algıları daha yüksektir. Stratejik plana sahip olma açısından ise

hastanelerinde stratejik plan bulunan yöneticilerin stratejik vizyon, değişime istekli olma, içtenlik ve genel örgütsel zekâ algılarının daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Stratejik planlar yapmanın temelinde, örgütün bir şekilde değişmesi ve büyümesi hedefi bulunmaktadır (Haines, 2000, s. 29). Bu amaçla örgütteki faaliyetlerin bir stratejik plan çerçevesinde gerçekleştiriliyor olması; bilgi kaynaklarının doğru ve etkili şekilde kullanılmasına zemin hazırlamaktadır. Stratejik planlama bilgilerin analiz edilmesi temeline dayandığından bir örgütte stratejik planın var olması düzenli bilgi akışı olduğu anlamını taşımaktadır (Mintzberg, 1994b, s. 19). Stratejik planların oluşturulabilmesi için bilgilerin periyodik olarak toplanması ve analiz edilmesinin bu bilgileri derleyerek analiz etme kapasitesini de geliştireceği düşünülebilir. Örgütsel zekânın da örgütlerin çevrelerine uyum sağlamalarını kolaylaştıracak bilgilerin elde edilmesi ve uygun şekilde kullanılması yeteneği olduğu bilinmektedir (Keleş ve Özkan, 2010, s. 2908). Literatürde yer alan, stratejik plan ve örgütsel zekâ ile ilgili bu bilgiler hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ algısının stratejik plana sahip olma durumundan etkilenmesinin nedeni olarak yorumlanabilir. Bununla birlikte araştırmada elde edilen bulgulara göre diğer örgütsel değişkenlerden faaliyet süresinin paylaşılan kader boyutu üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre faaliyet süresi 10 yıl ve altında olan hastane yöneticilerinin paylaşılan kader boyutuna ilişkin algısı daha yüksek düzeydedir. Literatürde bu değişkenlerin örgütsel zekâyı etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte; elde edilen bu bulgu tek değişkenli analizlerden elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Paylaşılan kader örgüt içerisindeki çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüğü çalışma ortamında ortaya çıkmaktadır (Torkamani ve Maymand, 2016, s. 84). Daha uzun süredir faaliyet gösteren örgütlerde zaman içerisinde örgütsel paylaşımların artması ve ortak geçmişin gelişmesiyle paylaşılan kader algısının da artacağı varsayımına rağmen araştırmada elde edilen bulgu bu görüşü desteklememektedir. Bu bulgunun nedeni olarak faaliyet süresi açısından daha yeni olan örgütlerde yöneticilerin örgütlerinin geleceğini inşa edebilmek ve ortak bir örgüt kültürü oluşturabilmek niyetiyle, çalışanlarını önemli süreç ve programlar ile bunların sonuçlarına dahil etmeye çalışarak paylaşılan kaderi artırma konusunda daha fazla çaba sarf etme eğiliminde olacakları düşüncesi gösterilebilir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre bir diğer örgütsel değişken olan işletme sermayesinin ise içtenlik boyutu üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre hastanelerin yabancı sermayeli

olması hastane yöneticilerinin içtenlik boyutuna ilişkin algılarını artırmaktadır. İçtenlik örgütteki çalışanların bireysel başarılarını örgütün başarılarıyla özdeşleştirerek bu başarıya ulaşmak için faaliyetlerini özveri ile yerine getirdikleri bir örgüt ortamını ifade etmektedir (Albrecht, 2003, s. 46). Özel hastanelerin faaliyet gösterdiği özel sektör koşulları nedeniyle çalışanlarının özverili davranışlarını destekleyecek örgüt ortamını sağlanması kolay olmamakla birlikte; yabancı sermayeli hastanelerin Türkiye'nin özel sektör için sunduğu ekonomik koşullardan, yerli sermaye sahibi hastanelere göre daha az etkileniyor olması varsayımıyla yabancı sermayeye sahip olma durumunun içtenlik boyutuna ilişkin algıları artıracağı düşünülebilir.

6.3.2. Stratejik Düşünme Becerisine Yönelik Çok Değişkenli Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan yöneticilerin bireysel özelliklerinin stratejik düşünme becerisi üzerindeki etkisine bakıldığında; genel stratejik düşünme becerisini en iyi yordayan değişkenin yöneticilerin toplam çalışma süresi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre hastane yöneticilerinin çalışma süresi arttıkça stratejik düşünme becerisi de artmaktadır. Bireysel özelliklerin stratejik düşünme alt boyutları üzerindeki etkisine bakıldığında ise; toplam çalışma süresinin yeniden çerçeveleme boyutunu da pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Pang ve Pisapia (2012) tarafından Hong Kong'da 531 okul yöneticisi üzerinde yürütülen bir araştırmada da toplam çalışma süresinin yansıma boyutunu etkilediği tespit edilmiştir. Jelenc ve diğerlerinin (2015) Hırvatistan'daki bilgi teknolojileri şirketlerinde çalışan 136 girişimci üzerinde yürüttükleri bir başka araştırmada da toplam çalışma süresinin stratejik düşünme becerisini etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre toplam çalışma süresi 20 yılın üzerinde olanların yeniden çerçeveleme becerileri diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Toplam çalışma süresinin yöneticilerin stratejik düşünme becerilerini etkilediğine yönelik bu bulgu, araştırmada yapılan tek değişkenli analizlerden elde edilen bulgularla da paralellik göstermektedir. Hastane yöneticilerinin toplam çalışma sürelerinin kazanmış oldukları deneyimin bir göstergesi olduğu düşünülebilir. Stratejik düşünme birikimli bilgi ve önceki problemlerle karşılaşma deneyiminden ve mevcut problemlerle yüzleşmede önceki problemlerden nasıl yararlanılacağından etkilenmektedir (Awaji, 2018, s. 81).

Çalışma süresi boyunca yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel sorunlar ve bu sorunlara yönelik olarak bulmuş oldukları çözüm yollarının, stratejik bilgi birikimlerine katkı sağlayarak stratejik düşünme becerilerini geliştirdiği düşünülebilir. Yöneticiler karşı karşıya kaldıkları stratejik kararlarda geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak durumları yeniden çerçeveleyebilir ve daha etkili kararlar alabilirler.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre bir diğer bireysel değişken olan stratejik yönetim eğitimi alma durumu da yeniden çerçeveleme boyutu üzerinde etkili bulunmuş, yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi almasının yeniden çerçeveleme becerilerini artırdığı ortaya koyulmuştur. Bu bulgu araştırmada elde edilen tek değişkenli analiz sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. Literatürde stratejik düşünmenin öğrenilebilir bir beceri olduğu konusunda genel bir fikir birliği vardır (Haycock, 2012, s. 10). Bu görüş stratejik düşünme becerilerinin yöneticilere stratejik bir bakış açısı kazandıracağı düşünülen stratejik yönetim eğitimiyle geliştirilebileceğini düşündürmektedir. Stratejik düşünme becerilerinden yeniden çerçeveleme becerisi geçmiş bilgi ve deneyimlerden elde edilen öngörü ve varsayımları sorgulayarak ve zihinsel modelleri değiştirerek yöneticilerin proaktif düşünmelerine katkı sağlamaktadır (Jelenc ve Pisapia, 2015, s. 173). Bu nedenle yöneticilere stratejik bir bakış açısı kazandıran stratejik yönetim eğitiminin, yeniden çerçeveleme becerilerine de katkı sağladığı düşünülmektedir. Araştırmada hastane yöneticilerinin stratejik düşünme becerilerine etkisi araştırılan diğer bireysel özelliklerden cinsiyet ve eğitim durumunun ise bu becerileri etkilemediği ortaya koyulmuştur. Benzer şekilde Pang ve Pisapia (2012) da yürüttükleri araştırmada cinsiyetin stratejik düşünme boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Elde edilen bulgulardan farklı olarak Jelenc ve arkadaşları (2015) ise yürüttükleri bir araştırmada cinsiyet ve eğitim durumunun stratejik düşünme becerisini etkilediğini tespit etmiştir. Buna göre eğitim durumu lisansüstü seviyesinde olanların yeniden çerçeveleme becerilerinin diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkeni açısından ise kadınların hem yeniden çerçeveleme, hem sistem düşüncesi hem de genel stratejik düşünme becerilerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.

Hastane yöneticilerinin faaliyet gösterdikleri hastanelere ilişkin örgütsel özelliklerinin stratejik düşünme becerisi üzerindeki etkisine bakıldığında ise; kurulan regresyon modelleri istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Buna göre yöneticilerin faaliyet gösterdiği hastanelere ilişkin örgütsel özellikler stratejik düşünme ve alt boyutlarına ilişkin becerileri üzerinde etkili değildir. Benzer şekilde Pang ve Pisapia (2012) tarafından yürütülen araştırmada da örgütsel değişkenlerden biri olan çalışan sayısının stratejik düşünme becerilerine etkisi incelenmiş ve yeniden çerçeveleme boyutu dışında anlamlı bir etki olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulguların örgütsel değişkenlerin stratejik düşünme becerisi üzerinde etkili olmadığını ortaya koymasının, stratejik düşünme becerilerinin daha çok yöneticilerin bireysel becerileriyle ilgili olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Bireysel düzeyde bakıldığında stratejik düşünme yöneticilerin örgütlerini ve çevrelerini anlamada bütüncül bir bakış açısına, yaratıcılığa ve örgütün geleceği için bir vizyona sahip olmalarını gerektirmektedir (Bonn, 2001, s. 64). Örgütte üst düzey yöneticiler dışındakilerin de stratejik düşünmeye katılımının artması elbette yaratıcılığın artmasına ve potansiyel seçeneklerin zenginleştirilmesine; aynı zamanda işlenen bireysel bilgilerin de zenginleşmesiyle çevresel olarak toplanan bilgilerin anlaşılması ve analiz edilmesine yönelik kapasitenin artırılmasına katkı sağlayacaktır (Jafari ve diğerleri, 2017, s. 7). Ancak örgüt içerisinde stratejik düşünmeyi harekete geçirme kapasitesi lider konumundaki yöneticilerin rolü, becerileri ve duygusal zekâ düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Stratejik düşünme yeteneği örgüt aracılığıyla geliştirilebilecek olmakla birlikte, bunun başarılabilmesi daha çok yöneticilerin sahip olduğu bireysel becerilere bağlıdır (Graetz, 2002, s. 460). Stratejik düşünme yeteneği başarılı yöneticilerin kilit özelliğidir ve stratejik düşünenler örgütler değil bireylerdir (Liedtka, 1998, s. 120; Kargın ve Aktaş, 2012, s. 132). Bu nedenle araştırmada incelenen örgütsel özelliklerin yöneticilerin stratejik düşünme becerilerini etkilememiş olduğu düşünülmektedir.

6.3.3. Örgütsel Zekâ Profiline Stratejik Düşünme Becerisine Etkisine Yönelik Çok Değişkenli Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırmada hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profili alt boyutlarıyla ilgili algılarının stratejik düşünme becerisi ve alt boyutları üzerinde etki gösterip göstermediği de incelenmiştir. Buna göre; hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ algısı alt boyutlarının hep birlikte sistem düşüncesi becerisine sahip olma eğilimlerindeki toplam varyansın %8,2'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, istatistiksel olarak tek anlamlı etki değişime istekli olma boyutunda ortaya çıkmıştır. Buna göre, hastane yöneticilerinin değişime istekli olma boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi sistem düşüncesi becerilerini artırmaktadır. Stratejik kararlar verilirken hem örgütün hem de çevresinin değerlendirilmesi ve söz konusu değişimlere uyum sağlanabilmesi oldukça önemlidir. Çevresel değişimlerle karşılaşıldığında bu değişimlere direnmeyerek performansın, düşünmenin ve çevreyle etkileşimin birlikte ele alınmasıyla bu değişimlerin yeni iş fırsatlarına dönüştürülebilmesi mümkün olabilir (Sokhtsaraei, 2019, s. 8). Değişimi zamanında ve gerektiği gibi gerçekleştirebilen örgütlerin performanslarının da artacağı söylenebilir (Ekici, 2017, s. 184-185). Bunun başarılabilmesi için de aynı anda karşılaşılan birçok farklı durumun bir arada değerlendirilerek en optimal kararların alınması önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütlerin sistem düşüncesiyle bir bütün olarak ele alınması ve değişimlerle başa çıkabilmek için bütüncül bir yaklaşım benimsenmesinin faydalı olacağı düşünülebilir. Bu görüşler değişime istekli olmanın sistem düşüncesi becerisine katkı sağladığına ilişkin bulguyu destekler niteliktedir. Bununla birlikte elde edilen bu sonuç literatürdeki araştırma sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir. Örneğin, Pourkiani ve Pourroostaei (2015)'in 310 sosyal yardım çalışan üzerinde yürüttükleri çalışmada örgütsel zekânın sistem düşüncesini etkilediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Yaghoubi ve arkadaşları (2011) tarafından iki büyük şirketin 130 yöneticisi üzerinde araştırmada da örgütsel zekânın sistem bakış açısını etkilediği ortaya koyulmuştur. Torkamani ve Maymand (2016) ile Sheikhi ve Parizi (2016) tarafından yürütülen araştırmalarda da bu sonuçları destekler nitelikte değişime istekli olmanın stratejik düşünme ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Zeki örgütler örgüt ve çevresi arasındaki etkileşimleri önemseme ve alt sistemler arasındaki sistematik ilişkileri anlama, süreçleri sistem yaklaşımı ile

değerlendirebilme, örgütün daha büyük sistemler içerisindeki konumunu anlama, değer zincirinin tamamını önemseme, sistem içerisindeki bireysel rolleri belirleme ve davranışların sistem çıktıları üzerindeki etkilerini tahmin edebilme yeteneklerine sahip olabilmektedir (Yaghoubi ve diğerleri, 2011, s. 70). Dolayısıyla bu durumun araştırmada elde edilen örgütsel zekanın değişime istekli olma boyutunun yöneticilerin sistem düşüncesi becerilerini artırıyor olması sonucunun bir nedeni olduğu düşünülebilir.

Araştırmada, hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ algısı alt boyutlarının hep birlikte yansıtma becerisine sahip olma eğilimlerindeki toplam varyansın %9,2'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, istatistiksel olarak tek anlamlı ilişki performans baskısı boyutunda ortaya çıkmıştır. Buna göre, hastane yöneticilerinin performans baskısı boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi yansıtma becerilerini artırmaktadır. Yansıtma becerisi geçmişten gelen bilgi birikimi ve deneyimin düşünme sürecine katkı sağlamasını ifade etmektedir. Performans baskısı ise çalışanların örgütün vizyonu doğrultusunda kendi sorumluluklarını bilmesi ve kendi performanslarıyla örgütün çıktılarını örtüştürebilmelerini amaçlamaktadır. Performans baskısı örgütteki bireylerin performansının örgütün amacı doğrultusunda oluşturularak buna bireylerin de katılımının sağlanmasıyla ilgilidir (Alamur, 2016, s. 74). Dolayısıyla performans baskısının bilgi birikimi ve deneyimlerin yansıtılmasına katkı sağlayabileceği düşünülebilir. Torkamani ve Maymand (2016) ile Sheikhi ve Parizi (2016) tarafından yürütülen araştırmalarda da, stratejik düşünmenin alt boyutlarına ilişkin bir değerlendirme yapılmamış olmakla birlikte; performans baskısının genel stratejik düşünme becerisi ile ilişkili olduğunun tespit edilmiş olması elde edilen araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Performans baskısının temel özellikleri arasında çalışanların beklentilerini anlamak, yöneticilerin hedeflerle ilişkili olması, yönetsel sorunların yöneticiler tarafından çözülmesi, yöneticilerin çalışanların performanslarıyla ilgili geri bildirimleri, çalışanların faaliyetlerinin örgüte sağladığı faydayla ilgili tatmin düzeyleri ve çalışanların ilerlemesi yer almaktadır (Sokhtsaraci, 2019, s. 8). Özetle performans baskısı örgüt içerisindeki tüm bireylerin performansını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmeyi ifade etmekte ve çalışanların beklenen performansı

gösterebilmek için geçmiş bilgi birikimi ve deneyimlerinden faydalanmasını teşvik ederek yansıtma becerilerini kullanmalarını da teşvik ettiği düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu ise; örgütsel zekâ algısı alt boyutlarının yeniden çerçeveleme becerisini etkilemediğidir. Örgütsel zekâ stratejik kararlara rehberlik edecek bilgilerin uygun şekilde seçilmesi, sentezlenmesi ve kullanılması ile yakından ilgili olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel zekânın, her bir çevresel değişimi fark ederek doğru stratejik kararlar verebilmek adına büyük resmin tekrar oluşturulmasını ifade eden yeniden çerçeveleme becerisini artıracığı düşünülmektedir. Ancak araştırma sonucunda örgütsel zekâ alt boyutlarının yeniden çerçeveleme becerisini etkilemediğinin tespit edilmiş olması bu görüşü desteklememektedir.

Son olarak araştırmada, hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ algısı alt boyutlarının hep birlikte genel stratejik düşünme becerisine sahip olma eğilimlerindeki toplam varyansın %8,7'sini açıkladığı saptanmıştır. Bu bulgu ile araştırmanın önemli bir hipotezini oluşturan örgütsel zekânın stratejik düşünmeyi etkilediği görüşü doğrulanmıştır. Elde edilen bu sonuç literatürdeki benzer araştırma sonuçlarıyla da uyumluluk göstermektedir. Örneğin, Sheikhi ve Parizi (2016) tarafından 66 yönetici üzerinde yürütülen araştırmada örgütsel zekâ ve stratejik düşünme arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Pourkiani ve Pourroostaei (2015) ile Torkamani ve Maymand (2016) da örgütsel zekâ ve stratejik düşünme becerisini inceleyen araştırmaları sonucunda örgütsel zekânın stratejik düşünme becerisinin önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Yaghoubi ve arkadaşları (2011) tarafından yürütülen araştırmada da örgütsel zekâ ve stratejik düşünmenin birbiriyle ilişkili iki kavram olduğu ortaya koyulmuştur. Bu iki kavram tüm örgütler için önemli ve rakiplerine göre fark yaratacak özelliklerdir. Örgütsel zekâ bireysel zekâ ile ilgili sosyal bir sonuç; stratejik düşünme ise örgüt içerisindeki çalışanların ve yöneticilerin bireysel zekâlarıyla da ilişkili olan zihinsel bir bakış açısıdır. Dolayısıyla örgütlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşması bu iki değişkenin ilişkisine büyük ölçüde bağlı olmaktadır (Yaghoubi ve diğerleri, 2011, s. 70). Örgütsel zekâ ve stratejik düşünmeye odaklanmak, bu kavramlar arasındaki ilişkiyi güçlendirmek ve bilinçli bir örgüt yaratmak fırsatlardan daha verimli şekilde yararlanılmasına katkı sağlayabilir (Torkamani ve Maymand, 2016, s. 84). Stratejik düşünmenin gelişmesinde

bilgi ve bu bilginin etkili şekilde derlenmiş olması oldukça önem taşımaktadır (Goldman, 2005, s. 42). Yüksek düzeyde örgütsel zekânın örgüte sağladığı bilgi kapasitesi yöneticilere geniş bir analiz ve yorumlama zemini sunarak stratejik düşünmeyi kolaylaştırabilir. Örgütsel zekânın da örgütün bilgi elde etmesi ve bu bilgileri doğru şekilde derleyerek yöneticilerin stratejik kararları için çıkış noktası sunan bir kavram olması; araştırma sonucunda örgütsel zekânın yöneticilerin stratejik düşünme becerisi üzerinde pozitif etkiye sahip olmasının nedeni olarak düşünülebilir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık kurumlarının birçok farklı meslek grubunun bir arada hizmet sunduğu karmaşık örgütler olması yönetilmelerini zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte günümüzde iş çevrelerinin çok değişken olması, yaşanan hızlı teknolojik gelişmelerle bilgiye erişim kolaylaşırken bu bilginin doğru şekilde derlenerek amaçlara uygun hale düştürülmesinin zorlaşması ve bunların bir sonucu olarak rekabetin de her geçen gün artması sağlık kurumları için profesyonel yönetim yaklaşımlarına olan ihtiyacı da artırmaktadır. Sağlık kurumu yöneticileri bir yandan bu zorluklarla başa çıkarak örgütlerinin varlığını sürdürmeyi hedeflerken, aynı zamanda kaliteli ve zamanında hizmet sunumundan da ödün vermemeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda etkili yönetim stratejilerinin geliştirilmesi ve hem çevresel hem de örgütsel kaynakların en uygun şekilde bir araya getirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde yaşanan çevresel rekabet koşullarının hızla değişiyor olması, belirsizlikleri artırmakta ve sağlık kurumu yöneticilerinin bu dinamik ortamda etkili kararlar vermesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle yöneticiler değişimleri izleyebilmek ve bu değişimlere ayak uydurabilmek için hem iç hem de dış çevrelerinden gelecek sürekli bir bilgi akışına ihtiyaç duymaktadır. Ancak yaşanan bilgi çağında mevcut çevresel bilgilerin tümüne sahip olunması mümkün olamamakta, mümkün olsa dahi bu derece yoğun bir bilgi ile etkili kararlar alınabileceği düşünülememektedir. Dolayısıyla yöneticilerin doğru ve faydalı bilgileri derleyip sentezleyerek bunları stratejik kararlarına aktarmaları beklenmektedir. Stratejik kararların hızlı ve etkili şekilde alınabilmesi yöneticilerin stratejik düşünebilme becerisi ile yakından ilgilirken; bu kararların alınabilmesine temel oluşturacak bilgi kaynaklarının uygun şekilde sentezlenmesi ise örgütsel zekâ düzeyi ile yakından ilgili olmaktadır.

Bir örgütün başarısı giderek artan şekilde iş stratejisine bağlı olmaktadır. Stratejinin en önemli yapısal bileşeni temel faaliyetler ile destek faaliyetler arasındaki uyumdur. Tüm endüstrilerde olduğu gibi sağlık kurumlarında da genel olarak uygulanacak yeni bir strateji, iş süreçlerini gözden geçirmeyi ya da örgütün faaliyetlerini yürütmek için yeni yollar sunmayı içermektedir. Bununla birlikte bilgi teknolojisi altyapısı ile iş stratejisi

arasında yabancılaşma sorunları yaşayan örgütler rekabetçi zekâlarını kullanmakta zorluk çekeceklerdir. Özel sağlık kurumlarında da iş stratejisi ile bilgi teknolojisi altyapısı arasında senkronizasyon sorunları yaşandığı düşünülmektedir. Örgütün rekabet gücünü de artıracak olan zekâsının geliştirilmesi ile bu sorunlar azaltılabilir, bilgilerin iş stratejilerine dönüştürülebilmesi ve çevresel değişimlere hazırlıklı olunması sağlanabilir (Jorge ve Nilda, 2011, s. 1). Diğer taraftan stratejik düşünme becerisine sahip yöneticiler de, örgütlerin stratejik olarak etkili şekilde yönetilebilmesi için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin stratejik düşünme becerilerini kullanabilmeleri ve sürekli olarak geliştirebilmelerine olanak sağlayacak ortamlar yaratılması önem taşımaktadır. Bu bağlamda stratejik kararların alınmasını kolaylaştıracak altyapıyı sağlayan bir kavram olarak görülen örgütsel zekânın geliştirilmesinin de stratejik düşünme becerilerinin etkili şekilde kullanılabilmesine zemin hazırlayacağı düşünülmektedir.

Bu bilgiler ışığında sağlık kurumu yöneticilerinin stratejik düşünme becerilerinin geliştirilmesinin ve bu becerilerine katkı sağlayabileceği düşünülen örgütsel zekâ algılarının da artırılmasının oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Ancak ilgili literatür incelendiğinde sağlık kurumları yönetimi açısından bu görüşü test eden bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bilgiler ışığında, Türkiye’deki özel hastane yöneticileri üzerinde yürütülen tez çalışması ile örgütsel zekânın stratejik düşünme becerisine etkisi ve bu iki kavramın geliştirilebilmesine katkı sağlayabilecek faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada ilk olarak hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profili algıları ve stratejik düşünme becerilerinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen sonuçlar hastane yöneticilerinin örgütsel zekâyâ ilişkin algılarının ve stratejik düşünme becerilerinin düzeyini ortaya koymuştur. Örgütsel zekâ düzeyinin yüksek olması yöneticilerin örgütteki çalışanların planlara, performanslarını artıran karar alma süreçlerine, faaliyetlere ve sonuçlarına katılımını sağlayabildiğini göstermektedir (Khayat Moghadam ve diğerleri, 2013, s. 16). Stratejik düşünme becerilerinin gelişmiş olması da yöneticilerin karşılaştığı karmaşık durumların anlamlandırılabilmesine, değişim fırsatlarının tanımlanabilmesine, tahmin

edilebilmesine ve bunlara uyum sağlanabilmesine yardımcı olarak örgütlerin başarısına katkı sağlayacaktır (Pisapia ve diğerleri, 2005, s. 44). Örgütsel zekânın sürekli olarak değişen çevresel bilgilerin elde edilmesi ve yönetilmesi, stratejik düşünmenin ise bu bilgilerin etkili stratejilere dönüştürülebilmesi ile ilgili olduğu düşünüldüğünde; bu kavramlara ilişkin algı ve becerilerin bir defalık ölçümle belirlenmesinin yeterli olacağı varsayılmaz. Söz konusu ölçümler mevcut durumu ortaya koymakla birlikte, sonuçların kabul edilebilir olması bu yeteneklerin sürekli olarak geliştirilmesi gerekliliğini ortadan kaldırmamaktadır. Bununla birlikte literatürde birçok farklı araştırmacının (Pisapia ve diğerleri, 2009; Bakshian ve diğerleri, 2011; Marjani ve Soheilipour, 2012; Pang ve Pisapia, 2012; Gholami ve diğerleri, 2013; Rasule ve Mohammadrahim, 2014; Jelenc ve Pisapia, 2015; Kahkha ve diğerleri, 2015; Razavinia ve Feizi, 2015; Torabi ve diğerleri, 2016; Torkamani ve Mamand, 2016; Göktaş, 2017; Hassanabadi, 2018) bu kavramların çeşitli örgütsel çıktılar üzerinde de olumlu etkilerinin olduğunu ortaya koymuş olması, örgütlerin örgütsel zeka ve stratejik düşünme becerilerinin geliştirilmesine yönelik önlemler almasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bir diğer amacı, hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profili algılarının bireysel ve örgütsel özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğinin ve bu özelliklerden etkilenip etkilenmediğinin ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen sonuçlar; yöneticilerin örgütsel zekâ algısının stratejik yönetim eğitimi almış olmalarından etkilendiğini göstermiştir. Birçok farklı meslek grubunun bir arada hizmet sunduğu ve rekabet şiddetinin de her geçen gün arttığı sağlık sektöründe, hastane yöneticilerinin sadece klasik yönetim yaklaşımlarını kullanarak varlıklarını devam ettirebilmeleri mümkün olmamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel zekâyı etkili şekilde kullanarak stratejik kararlara dönüştürebilmek için stratejik yönetim konusunda bilgi sahibi ve stratejik düşünebilen liderler olmaları önem taşımaktadır. Ancak araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %35'inin herhangi bir stratejik yönetim eğitimi almadığı görülmüştür. Oysa ki; araştırma sonucunda da yöneticilerin örgütsel zekâ düzeyine ilişkin algılarının stratejik yönetim eğitimi almış olmalarına bağlı olarak arttığının görülmesi, örgütsel zekânın geliştirilmesi için stratejik yönetim eğitiminin gerekliliği görüşünü destekler niteliktedir. Benzer şekilde, araştırma sonucunda örgütsel

özelliklerden yöneticilerin faaliyet gösterdikleri hastanelerinde stratejik planın bulunmasının da örgütsel zekâ profili algılarını artırdığı bulunmuştur. Bir hastanede stratejik planın bulunması o hastanedeki yönetsel faaliyetlerin stratejik bir yaklaşımla yürütüldüğünün önemli göstergelerinden biridir. Ancak araştırmaya katılan yöneticilerin hastanelerinde stratejik plan bulunma durumuna bakıldığında yaklaşık %20'sinin henüz bir stratejik plana sahip olmadığı görülmüştür. Faaliyetlerin bir stratejik plan çerçevesinde gerçekleştiriliyor olması; bilgi kaynaklarının doğru ve etkili şekilde kullanılmasına zemin hazırlayarak örgütsel zekânın gelişimine katkı sağlayacaktır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; hastanenin bulunduğu coğrafi bölgenin de yöneticilerin örgütsel zekâ profiline ilişkin algılarını etkilediği görülmüştür. Buna göre İç Anadolu bölgesindeki hastane yöneticilerinin algılarının Marmara bölgesindekilere göre daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Türkiye'deki özel hastanelerin dağılımına bakıldığında %40'ının Marmara, %16'sının Akdeniz ve %15'inin ise İç Anadolu bölgesinde yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu bölgelerde faaliyet gösteren özel hastanelerin rekabet koşullarına çok daha fazla maruz kaldığı ve daha fazla çevresel bilgiye maruz kalarak bunları analiz etmesi gerektiği düşünülebilir. Bu nedenle özellikle Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren hastanelerin daha yüksek düzeyde örgütsel zekâyâ sahip olması beklenebilir. Marmara Bölgesi'nde yer alan özel hastaneler kurumsallaşma düzeyi ve beraberinde getireceği örgütsel zekâ kapasitesi açısından düşünüldüğünde; bu bölgedeki hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ algılarının daha yüksek düzeyde olması beklenmekle birlikte, bu araştırmada İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ algılarının da yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren hastaneler de kurumsal özellikler göstermekte ve yöneticileri çevrelerindeki rekabet durumunun yoğun olduğunu ifade etmektedir. Bu durumun İç Anadolu bölgesindeki yöneticilerin hastanelerine ilişkin örgütsel zekâ algılarının yüksek düzeyde tespit edilmiş olmasının nedeni olabileceği düşünülebilir.

Araştırmada yer alan örgütsel değişkenlerin örgütsel zekâ üzerindeki etkisini incelerken elde edilen bir diğer sonuca göre; işletme sermayesi birçok örgütsel zekâ boyutunda farklılık yaratmakla birlikte, hastanenin yabancı sermayeye sahip olması özellikle

içtenlik algısını artırmaktadır. İçtenlik boyutu çalışanların örgütlerinin başarılarını kendi başarılarıyla özdeşleştirerek daha fazla bağlılık hissetmesi ve hatta kendileri için tanımlanmış standart işlerden daha fazlasını yerine getirmek için istekli olmalarını ifade etmektedir. Özel hastanelerin genel olarak çalışanlar için zorlayıcı çalışma koşulları ve personel devir hızının yüksekliği düşünülecek olursa, çalışanların içten davranışlar sergileyerek örgütsel zekânın bu boyutunu artırması çok beklenen bir durum gibi görünmemektedir. Ancak Türkiye'nin ekonomik koşulları ve özellikle de özel sektörde çalışanlara sunabildiği özlük hakları göz önüne alındığında yabancı sermayeli hastanelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken bu olumsuz ekonomik koşullardan daha az etkileneceği düşünülebilir.

Araştırmada hastane yöneticilerinin stratejik düşünme becerilerinin de bireysel ve örgütsel özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğinin ve bu özelliklerden etkilenip etkilenmediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen sonuçlar; toplam çalışma süresi arttıkça yöneticilerin genel stratejik düşünme ve yeniden çerçeveleme becerilerinin de arttığını göstermiştir. Daha uzun yıllardır iş yaşamında olan yöneticilerin çevresel değişimleri anlama, yorumlama ve karşılaşılan beklenmedik durumlarda geçmiş bilgi birikimlerini kullanarak olayları yeniden çerçeveleme becerilerinin de daha gelişmiş olması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Buna paralel olarak araştırmada kullanılan tek değişkenli analiz sonuçlarının da yaşla birlikte genel stratejik düşünme becerilerinin arttığını göstermesi bu sonucu desteklemektedir. Toplam çalışma süresi ve yaşın artması yöneticilerin bilgi birikimi ve deneyiminin de arttığı anlamını taşımaktadır. Genç yöneticilerin yeniliklere daha açık, daha esnek ve daha dinamik olabilecekleri düşünülebilmekle birlikte yönetsel becerilerin önemli ölçüde deneyim yoluyla gelişeceği göz ardı edilmemelidir. Yöneticilerin özellikle stratejik düşünme ve karar verme becerileri, kazanılmış deneyimlerden oldukça etkilenmektedir. Deneyimli yöneticiler vermiş oldukları önceki stratejik kararlarının sonuçlarını görerek, bu sonuçları gelecek kararlara daha etkili şekilde yansıtabilirler (Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu, 2010, s. 74). Bu bağlamda; genç ve tecrübesiz yöneticilerin deneyimlerini artıracak karar ve uygulamalar konusunda daha atılgan olmalarının ve aynı zamanda örgütlerin de onları bu doğrultuda

teşvik edecek yaklaşımlar sergilemesinin, stratejik düşünme becerilerini geliştirebileceği düşünülebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi almış olmalarının ise yeniden çerçeveleme becerilerini artırdığı görülmüştür. Yeniden çerçeveleme becerisi yöneticilerin değişimi fark edebilmesi, bu değişimlerle başa çıkabilecek ve elde edilen bilgileri analiz edebilecek farklı bakış açılarına sahip olmasını ifade etmektedir. Bu açıdan yeniden çerçeveleme stratejik kararları ve stratejik yönetim uygulamalarını kolaylaştıracak önemli bir stratejik düşünme becerisi olarak görülmektedir. Stratejik yönetim eğitiminin de yöneticilere, klasik yönetim yaklaşımlarından farklı bakış açıları kazandırarak, rekabet çevrelerinde daha etkili kararlar alabilme konusunda önemli bir altyapı sağlayacağı yadsınamaz bir gerçektir. Burada araştırmaya katılan yöneticilerin %35'i gibi önemli bir kısmının herhangi bir stratejik yönetim eğitimi almamış olduğunun tekrar vurgulanmasında yarar vardır. Özellikle sağlık sektörü özelinde düşünüldüğünde, hastanelerin sıklıkla tıp profesyonelleri tarafından yönetildiği göz önüne alınacak olursa, eğitim eksikliğinin bu durumdan kaynaklandığı kabul edilebilir. Bu bağlamda hastane yönetimlerinin bu yönetsel bilgi eksikliğinin ve yaratabileceği sorunların farkında olarak, yöneticilerinin bu alandaki gelişimlerini destekleyecek programları teşvik etmesiyle stratejik düşünme becerilerinin artırılabilceği düşünülmektedir.

Örgütsel zekâ ve stratejik düşünmeyi etkileyen bireysel ve örgütsel özelliklerle ilgili genel bir değerlendirme yapılacak olursa; örgütsel zekâ üzerinde örgütsel özelliklerin, stratejik düşünme becerileri üzerinde ise bireysel özelliklerin daha belirleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel zekâ örgütteki tek bir kişi ya da grubun zekâsını ifade etmemekte, örgüt içerisindeki tüm bireylerin ve süreçlerin birbiriyle uyumunu, kolektif bilginin etkili kullanımını ve bunların sağlanabilmesi için gerekli olan tüm koşulları içeren çok daha geniş bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu kavramın örgütün ana çerçevesini belirleyen örgütsel özelliklere göre şekillenmesi beklenen bir durumdur. Stratejik düşünme ise tüm çalışanların da belirli düzeylerde sahip olması arzu edilen bir beceri olmakla birlikte, bireylerin bilişsel altyapıları temelinde gelişen bir kavram olarak değerlendirilebilir. Bu beceri zaman içerisinde her

birey için mutlaka ki geliştirilebilir olmakla birlikte, bireysel yetkinliklerin bu gelişime bir temel oluşturacağı düşünülebilir. Araştırma sonuçlarının da örgütsel özelliklerin stratejik düşünme üzerinde çok fazla etkili olmadığını göstermesi, stratejik düşünme becerilerinin yöneticilerin bireysel özellikleriyle daha ilgili olduğunu düşündürmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin sahip olduğu stratejik düşünme becerilerinin, bireysel yetkinliklerinin yanı sıra; örgüt içerisindeki yapı, kültür, uygulama ve süreçlerle teşvik edilerek de geliştirilebileceği göz ardı edilmemelidir.

Araştırmada yapılan ulusal ve uluslararası literatür taramaları neticesinde, hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ algıları ve stratejik düşünme becerilerine etki edebileceği düşünülen değişkenlere yönelik analizler gerçekleştirilmiş ancak elde edilen sonuçlar beklenen düzeyde anlamlı bulunmamıştır. Örneğin hastane türü, yatak sayısı, il merkezi ya da ilçede bulunma durumu, çevredeki rekabet durumu gibi özellikle örgütsel değişkenlere ilişkin anlamlı etkiler tespit edilememiştir. Bu durumun araştırmada yer alan yönetici profilinden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın özel sektörde faaliyet gösteren hastane yöneticileri üzerinde yürütülmüş olması ve özel sektörde yoğun rekabetin hakim olduğu varsayımına rağmen; Türkiye’de sağlık kurumları yönetiminin profesyonelleşmesi konusunda halen sorun yaşanıyor olmasının ve yönetici profilinin genellikle yeterli düzeyde yönetim eğitimi almamış tıp profesyonellerinden oluşmasının, örgütsel değişkenlere ilişkin anlamlı etkiler tespit edilememesinin altında yatan önemli bir neden olduğu düşünülebilir. Örneğin, bir sağlık kurumunun yatak kapasitesinin artmasının, il merkezinde bulunmasının, özel bir dalda hizmet sunmasının ya da çevresindeki rekabetin daha yoğun olmasının daha profesyonel yöneticilere duyulacak ihtiyacı artıracak olduğu düşünülebilir. Profesyonel yöneticilerin de stratejik düşünme ve örgütsel zekâ gibi örgütün geleceğini şekillendirebilecek kavramlara daha farklı bakış açıları ile yaklaşacakları varsayılmasına karşın, bu araştırma ile elde edilen bulgular örgütsel değişkenler açısından farklı özellikteki hastanelerde faaliyet gösteren yöneticilerin bu kavramlara yönelik değerlendirmeleri arasında önemli farklılıklar olmadığını ortaya koymaktadır.

Araştırmada; hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profiline ilişkin algılarının stratejik düşünme becerisi üzerindeki etkisinin belirlenmesi de amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen sonuçlar, örgütsel zekânın tüm boyutlarının birlikte

iyileştirilmesinin yöneticilerin stratejik düşünme becerilerini artırdığını ortaya koymuştur. Bu tez çalışmasında literatür incelemesi sonucunda stratejik düşünmenin özel hastanelerin çevrelerine uyum sağlayabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için gerekli olan stratejik yönetim açısından oldukça önemli olduğu ve örgütsel zekânın da stratejik düşünmeye temel oluşturacak gerekli bilgilerin elde edilmesi açısından önemli etkilerinin olduğu ortaya koyulmuştur. Araştırmada yürütülen analizler neticesinde de örgütsel zekânın stratejik düşünmeyi etkilediğinin tespit edilmiş olması bu görüşü desteklemektedir. Stratejik düşünmenin her bir alt boyutu için örgütsel zekânın etkisi değerlendirildiğinde ise, sistem düşüncesinin örgütsel zekânın değişime istekli olma boyutundan etkilendiği görülmüştür. Bu sonucun değişime karşı direnç göstermeyen ve hatta bu değişimlerden faydalanmak için çevresel fırsatları değerlendirmeye önem veren örgütlerin çevrelerini bir bütün olarak sistem düşüncesiyle ele alma ihtiyacı duymalarından kaynaklandığı düşünülebilir. Örgütsel zekânın stratejik düşünmenin diğer bir boyutu olan yansıtma etkisine bakıldığında ise performans baskısının bu boyutu etkilediği görülmüştür. Bu sonuca dayanarak örgüt içerisindeki tüm bireylerin performansını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmeyi ifade eden performans baskısının, çalışanların beklenen performansı gösterebilmek için geçmiş bilgi birikimi ve deneyimlerinden faydalanarak yansıtma becerilerini kullanmalarını teşvik ettiği düşünülebilir. Stratejik düşünmenin diğer boyutu olan yeniden çerçevelemenin örgütsel zekâ alt boyutlarından etkilenip etkilenmediğine bakıldığında ise; bu boyutların hastane yöneticilerinin yeniden çerçeveleme becerileri üzerinde anlamlı bir etki göstermediği ortaya koyulmuştur.

Tüm bu sonuçlar dikkate alındığında, özel hastanelerde örgütsel zekâ ve stratejik düşünmenin iyileştirilmesine yönelik olarak sunulabilecek öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Araştırma kapsamında yapılan literatür incelemesi, örgütsel zekânın ve strateji düşünme becerilerinin geliştirilmesinin örgütlerin performansına önemli katkılar sağlayacağını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda sağlık kurumlarının da faaliyet

gösterdiği çevrede varlıklarını sürdürebilmek için örgütsel çıktılarını iyileştirecek bu kavramlara ihtiyaç duyacağı düşünülmektedir. Araştırmada hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ algıları ve stratejik düşünme becerilerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmekle birlikte; sürekli değişen rekabet çevresinde bu algı ve becerilerin de devamlı olarak iyileştirilmesinin hedeflenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda hastanelerin örgütsel zekâ düzeyinin ve yöneticilerinin stratejik düşünme becerilerinin gelişimine katkı sağlayacak programlar geliştirmesi önerilebilir. Bu doğrultuda hastanelerin sürekli öğrenmeyi teşvik eden esnek yapıda olması amaçlanmalıdır. Bununla birlikte çalışanları yaratıcı ve yenilikçi olmaya yöneltecek ödül ve terfi mekanizmaları kullanılabilir. Hastane içerisindeki herkesin fikir ve önerilerini özgürce dile getirebileceği ortamlar yaratılarak bilgi akışı sağlanabilir ve böylece farklı bakış açılarının da fark edilmesiyle daha etkili stratejik kararlar alınabilir.

- Araştırma sonucunda hem örgütsel zekâ hem de stratejik düşünmenin yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi almış olmasından pozitif yönde etkilendiği görülmüştür. Bu bulgunun literatürdeki başka araştırmalarla da desteklenmiş olması stratejik yönetim eğitiminin geliştirici etkisine dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda hastane yöneticilerine yönelik stratejik yönetim eğitimlerinin planlanması önerilebilir. Araştırmadaki hastane yöneticilerinin önemli bir bölümünün stratejik yönetim eğitimi almamış olması, bu öneriyi destekler niteliktedir.
- Araştırmada toplam çalışma süresinin stratejik düşünme becerilerini artırdığının görülmesi, deneyimli yöneticilerin stratejik düşünme becerilerini daha etkili şekilde kullanarak daha başarılı yönetsel kararlar alabileceğini düşündürmektedir. Yönetiminde uzun yıllardır sağlık sektöründe olup yıllar içerisinde birçok yönetsel ve stratejik beceri gerektiren duruma maruz kalarak deneyim kazanmış yöneticilerin bulunması, hastanelere stratejik avantaj sağlayacaktır. Bu doğrultuda hastane yöneticilerinin istihdam edilmesi noktasında toplam çalışma süresinin dolayısıyla da sahip olunan deneyimin bir referans olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

- Araştırmada elde edilen sonuçlar hastanelerin stratejik plana sahip olmasının yöneticilerin stratejik düşünme becerilerini artırdığını göstermektedir. Hastanenin stratejik planının bulunması bu planın sürekli olarak değişen koşullara uyumlu hale getirilmesi için revizyon gerektirmesi nedeniyle yöneticilerin stratejik düşünme becerilerini teşvik etmektedir. Bu nedenle hastanelerin, yöneticilerinin stratejik düşünme yeteneklerinin sürekliliğini ve gelişimini sağlamak için yönetsel süreçlerine stratejik yaklaşımları ve stratejik planları dahil etmeleri önerilebilir.
- Araştırmada hastanenin kuruluş tarihinin daha yeni olması yani daha kısa süredir hizmet veriyor olması örgütsel zekânın paylaşılan kader boyutuna ilişkin algıları artırmaktadır. Faaliyet süresi arttıkça bu algının azalmasının önüne geçmek için hastane yöneticilerine çalışan memnuniyetini ön planda tutarak ve personel devir hızını düşürmeye çalışarak yüksek düzeyde olan paylaşılan kader algısını korumaya çalışması önerilebilir. Bununla birlikte yeni dahil olan çalışanlara da örgüt kültürünün aktarılması amacıyla; sosyal faaliyetlerin artırılması ya da çalışanların önemli karar süreçlerine dahil edilmesi gibi örgüte bağlılığı teşvik edecek uygulamalar gerçekleştirilebilir.
- Araştırmada hastanelerin yabancı sermayeli olmasının yöneticilerinin içtenlik algısını artırdığı tespit edilmiştir. Çalışanların özverili davranışlarını teşvik edeceğinden hastane içerisinde içtenliğin artırılmasının önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda yerli sermayeli hastanelerin yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarından biri olan kıyaslamayı kullanarak yabancı sermayeli hastanelerin çalışanlarına yönelik politikalarını incelemesi ve içtenlik algısını artırabilecek uygulamaları kendi hastanelerinin yönetsel süreçlerine dahil etmeye çalışmaları önerilebilir. Bununla birlikte yerli sermaye sahibi hastanelerin yönetim ekiplerine yabancı sermayeli hastanelerde çalışma deneyimi olan yöneticileri dahil etmesi de hastanelerine değer katabilir.

- Araştırma hastane yöneticilerinin değişime istekli olma algılarının sistem düşüncesi boyutunu pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Hastanelerin sistem düşüncesini kullanarak bütüncül bir bakış açısıyla hareket etmesinin yönetsel açıdan birçok stratejik avantaj sağlayacağı düşünüldüğünde; hastanelerin, yöneticilerinin sistem düşüncesi becerilerini geliştirmek için değişimin önündeki engelleri azaltmaya çalışarak hastane genelindeki tüm çalışanlar için değişimlere uyum sağlamayı teşvik edecek yaklaşımların benimsenmesi önerilebilir.
- Araştırma sonucunda hastane yöneticilerinin performans baskısı algılarının yansıtma becerilerini artırdığı görülmüştür. Performans baskısı boyutuna ilişkin algıların yüksek düzeyde olması, performansın iyileştirilmesi konusunda hastane içerisindeki tüm çalışanlar tarafından bir sorumluluk hissedilmesi ve bu baskının bir itici güç olarak olumlu çıktıları desteklemesi anlamını taşımaktadır. Bu doğrultuda hastanelerin tüm çalışanlar tarafından örgütsel zekanın bir alt boyutu olarak performans baskısının hissedilmesini sağlamak amacıyla; çalışanlarına örgütün misyon ve vizyonunu net olarak aktarması, karar süreçlerine çalışanların da dahil edilmeye çalışılması ve ödüllendirme yoluyla çalışanların performanslarının teşvik edilmesi önerilebilir.
- Araştırmada örgütsel zekânın stratejik düşünme becerisini etkilediğinin ortaya koyulmuş olması, bu becerilerin geliştirilmesinin yollarından birinin de örgütsel zekânın geliştirilmesi olduğunu göstermektedir. Rekabetin yoğun olarak hissedildiği özel sağlık sektöründe hayatta kalabilmek için etkili stratejik kararlara ve bu kararları verebilecek stratejik düşünme becerisi yüksek yöneticilere ihtiyaç duyan hastanelerin; yöneticilerinin stratejik düşünme becerilerinin geliştirilebilmesine katkı sağlayacak örgütsel zekânın geliştirilmesi için uygun örgütsel koşulları yaratmaya odaklanması önerilebilir.

Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler

- Bu araştırmada hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ algıları ve stratejik düşünme becerileri kendi değerlendirmeleri kapsamında ölçülmüştür. Gelecek araştırmalarda örgütsel zekânın ve yöneticilerin stratejik becerilerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı da değerlendirilebilir.
- Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ancak gelecekteki araştırmalarda bunun dışında uygulanabilecek farklı yöntemlere ve nitel verilere de yer verilerek daha kapsamlı değerlendirmeler yapılabilir.
- Bu araştırma rekabetin daha yoğun şekilde hissedildiğı ve stratejik yönetim yaklaşımlarına daha fazla ihtiyaç duyduğu düşünülen özel hastaneler üzerinde yürütölmüştür. Bununla birlikte günümüz bilgi çağında kamu kurumlarının da stratejik yönetim yaklaşımlarına sıklıkla başvurma ihtiyacı olduğı yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle gelecekte kamu hastanelerinin yöneticilerine yönelik olarak planlanacak araştırmalarla da örgütsel zekâ ve stratejik düşünme becerilerinin gelişimine yönelik yararlı tespitlerde bulunulabilir.

KAYNAKÇA

- Abadi, R. Y. S., Razavi, H. R., Mofidian, R. (2013). International Journal of Scientific Studies, 1(2), 18-27.
- Ahmad, B. S., Sadq, Z. M., Othman, B., & Saeed, V. S. (2019). The Impact of the Quality of Work Life on Organizational Intelligence. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 931-946.
- Akgün, A. E., Byrne, J., & Keskin, H. (2007). Organizational intelligence: a structuration view. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 272-289.
- Alamur, B. (2016). Olgun Örgütlerde İç Girişimciliğin Canlandırılmasında Örgütsel Zekâ'nın Rolü. Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.
- Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Albrecht, K. (2002). Organizational intelligence & knowledge management: Thinking outside the silos. Executive white paper, Online at: [http://www. KarlAlbrecht. com](http://www.KarlAlbrecht.com). Erişim Tarihi: 28.12.2017.
- Albrecht, K. (2003). The power of mind at work: Organizational intelligence in action. New York: American Management Association.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler (4. Gözden Geçirilmiş Bs.)*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Altındağ, Ö. (2019). Stratejik Üstünlük Açısından Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Zekânın Yenilik Performansı Üzerine Etkileri: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi. İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Avcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- Awaji, S. A. (2018). Strategic Thinking skills and Its Relationship with Systems Intelligence for Department Heads at Thaif University in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management Review*, 6(10), 69-87.
- Aybas, M. (2007). Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Bağlam İlişkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190-196.
- Bakhshian, A., Hamidi, F., & Ezati, M. (2011). Relationship between organizational intelligence and entrepreneurship among university educational managers. *The Journal of Mathematics and Computer Science*, 3(4), 413-421.
- Balaban, Ö. (2011). Stratejik Düşünce Düzeyleri İle İnsan Kaynakları Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin Araştırılması: İSO 500 Örneği. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sakarya.

- Banisi, P., Malekshahi, A. (2010). A Study of The Relationship Between Organizational Intelligence Components with Learning Organization in Islamic Azad University Roudehen. (Journal of Instruction and Evaluation) Journal of Educational Sciences, 3(11), 131-142.
- Başaran, B. I. (2004). Etkili öğrenme ve çoklu zekâ kuramı: Bir inceleme. *Ege Eğitim Dergisi*, 5(1). 7-15.
- Bavarsad, B., Ahmadi, R., Rahimi, F., & Zamani, S. (2014). A study of the effect of organizational intelligence and spiritual intelligence on organizational health. *International Journal of Psychology and Behavioral Research*, 3(4), 317-327.
- Benito-Ostolaza, J. M., & Sanchis-Llopis, J. A. (2014). Training strategic thinking: Experimental evidence. *Journal of business research*, 67(5), 785-789.
- Bilgin Demir, İ. (2015). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçları Bilgi ve Kullanım Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations*. (6th Ed.). New Jersey: Jossey-Bass.
- Bonn, I. (2001). Developing Strategic Thinking as a Core Competency. *Management Decision*, 39(1), 63-70.
- Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
- Bonn, I., & Christodoulou, C. (1996). From strategic planning to strategic management. *Long range planning*, 29(4), 543-551.

- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept, *Academy of Management Review*, 5 (2), 219-224.
- Bratianu, C., Vasilache, S., & Jianu, I. (2006). In search of intelligent organizations. *Management & Marketing*, 1(4), 71-82.
- Can, A. (2019). SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi (8. Bs). Ankara: Pegem Akademi.
- Casey, A. J., & Goldman, E. F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41(2), 167-185.
- Chaman, K., Hesam, S., & Yazdanpanah, A. (2016). Relationship between organizational intelligence and hospitals agility of shiraz university of medical sciences. *International Journal of Clinical and Biomedical Research*, 24-30.
- Chilingerian, J. A. (2006). The discipline of strategic thinking in health care. Managing and leading in the allied health professions, 191-226.
- Collins, D. B., Lowe, J. S., & Arnett, C. R. (2000). High-performance leadership at the organization level. *Advances in Developing Human Resources*, 2(2), 18-46.
- Çakır, R. (2008). Örgütsel Zekânın Geliştirilmesine İlişkin Yapılan Bir Çalıştayın Örgütsel Zeka Düzeyinin Geliştirilmesine Etkisi. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum.
- Çapraz, B., Kesken, J., Ayyıldız, N. A., & İliç, D. (2009). “Yönetmel Zekâ” ya Doğru: Yönetmel Zekâ ve Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Ege Academic Review*, 9(1), 187-211.

Çiçek, M. (2011). Stratejik Düşüncenin Belirleyicileri Olarak Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2014). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları (3. Bs). Ankara: Pegem Akademi.

De Bono, E. (2007). Intelligence Information Thinking. UK: Blackhall Publishing.

Dinçer, Ö. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (9. Bs). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd Şti.

DiVanna, J. & Austin, F. (2004). Strategic Thinking in Tactical Times. New York: Palgrave Macmillan.

Dobson, P., Starkey, K. & Richards, J. (2004). Strategic Management: Issues and Cases (2nd Ed.). UK: Blackwell Publishing Ltd.

Ebrahimi Fard, S. (2014), The relationship between organizational intelligence and employees' creativity. International Journal of Management and Humanity Sciences, 3 (S2), 2540-2545.

Ekici, Ö. (2007). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Zekâ Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Sakarya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sakarya.

Ercetin, S.S., Demirbulak, D. (2002). Action research... organizational intelligence... curriculum development... Educational Research Quarterly, 26(1), 41-49.

Erçetin, Ş. (2001). Örgütsel Zekâ. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erçetin, Ş. (2004). Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Aptallık. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Hamedoğlu, M. A., & Kisa, N. (2011). Using multi-dimensional organizational intelligence measurements to determine the institutional and managerial capacities of technical education institutions for girls. *African Journal of Business Management*, 5(27), 11256-11264.

Fahami, M., Dehkordi, M. T. M., Manhounieh, A. (2013). Organizational intelligence in faculty members of Shahrekorb selected universities, Iran. *Interscience Management Review (IMR)*, 3(1), 1-5.

Foshay, N., & Kuziemy, C. (2014). Towards an implementation framework for business intelligence in healthcare. *International Journal of Information Management*, 34(1), 20-27.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

Garson, G. D. (2012). *Testing Statistical Assumptions*. Asheboro, NC: Statistical Publishing Associates.

Gatignon, H. (2010). Confirmatory factor analysis. In *Statistical analysis of management data* (pp. 59-122). Springer, New York, NY.

Gholami, S., & Safae, S. (2012). The relationship between the organizational intelligence and the performance of managers. *Journal of Educational and Instructional Studies*, 2(2), 155-165.

Gholami, T., Sepasi, H., Nourbakhsh, P. (2013). Organizational intelligence and citizenship behavior in organizational success. *European Journal of Zoological Research*, 2(6), 63-69.

- Ginter, P.M., Duncan W.J. ve Swayne, L.E. (2018). *Strategic Management of Health Care Organizations* (8th. ed.). Canada: John Wiley & Sons.
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of management review*, 21(4), 1081-1111.
- Goldman, E. F. (2005). *Becoming an Expert Strategic Thinker: The Learning Journey of Healthcare CEOs*. Doctoral Thesis. The George Washington University. USA.
- Goldman, E. F. (2007). Strategic thinking at the top. *MIT Sloan management review*, 48(4), 75-81.
- Goldman, E. F. (2008). The power of work experiences: Characteristics critical to developing expertise in strategic thinking. *Human Resource Development Quarterly*, 19(3), 217-239.
- Goldman, E. F., Scott, A. R., & Follman, J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175.
- Goldsmith, A. A. (1996). Strategic Thinking in International Development: Using Management Tools to See the Big Picture. *World Development*, 24 (9), 1431-1439.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantum Books.
- Göktaş, S. (2017). *Örgütlerde Bilgi Yönetimi Sürecinde Bir Dinamik Olarak Örgütsel Zeka Etkinliğinin Belirlenmesi ve Aralarındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.

- Graetz, F. (2002). Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities. *Management Decision*, 40(5), 456-462.
- Güler, M. (2019). Örgütsel Biliş Disiplinine Doğru Örgütsel Zekâ. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Gürel, E., & Tat, M. (2010). Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına. *Journal of International Social Research*, 3(11), 336-356.
- Hahs-Vaughn, D. L., & Lomax, R. G. (2020). *An Introduction to Statistical Concepts (4th Ed.)*. New York: Routledge.
- Haines, S. G. (2000). The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Mangement. USA: St. Lucie Press.
- Hamel, G. (1996). Strategy As Revolution. *Harvard Business Review*, July-August, 69-82.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, May-June, 63-76.
- Hanson, R. M. (2011). Good health information—an asset not a burden!. *Australian Health Review*, 35(1), 9-13.
- Hartman, S. J., & Crow, S. M. (2002). Executive development in healthcare during times of turbulence. *Journal of Management in Medicine*. 16(5), 359-370.
- Hassanabadi, M. (2018). Strategic Thinking, Organizational Foresight, and Strategic Planning in High-tech SMEs in the UK. Doctoral Thesis. Bangor University. UK.

- Haycock, K. (2012). Strategic thinking and leadership. *Library leadership & management*, 26(3/4), 1-23.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long range planning*, 31(3), 481-487.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Huffman, B. (2001). What Makes a Strategy Brilliant? *Business Horizons*, July-August, 13-20.
- Hughes, R. L., & Beatty, K. C. (2005). *Becoming a strategic leader*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- İzci, İ. (2017). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Zekâ ve Performans Değerlendirme Algıları Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Çanakkale.
- Jadidi, R., Memari, F., & Anbari, Z. (2013). The relationship between organizational structure and organizational intelligence in teaching hospitals of Arak University of Medical Sciences. *Journal of Arak University of Medical Sciences*, 16(8), 21-31.
- Jafari, M., Salehi, M., & Sajadi Nia, H. R. (2017). The strategic thinking in today's organizations. *Specialty journal of Engineering and Applied Science*, 3(3), 1-9.
- Jalili, M., Kazemian, M. Nourian, M. Tavakkoli, S. Gilvani, F. R., Kazemikani, B., Salmanian, S. (2015). Study of Relation between Organizational Intelligence and Customer Relationship Management from Managers and Higher Education Staff

and Experts Point of View. *International Research Journal of Management Sciences*, 3 (7), 329-334.

Jelenc, L., & Pisapia, J. (2015). Individual entrepreneurial behavior in Croatian IT firms: The contribution of strategic thinking skills. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 39(2), 163-182.

Jelenc, L., Pisapia, J., & Ivančić, V. (2016). Strategic Thinking Capability and Entrepreneurial Attitude Orientation: Links and Relations. Available at SSRN 2794656. 5th International Scientific Symposium - Economy of Eastern Croatia-vision and growth. Osijek.

Jelenc, L., Pisapia, J., & Ivanušić, N. (2015, September). Demographic variables influencing individual entrepreneurial orientation and strategic thinking capability. In *Proceedings of 10th International Scientific Conference on Economic and Social Development*. S. 11-24.

Jorge, F.M., & Nilda, T. (2011). Competitive Intelligence: Systemic Model Proposal For Organizational Change For Hospitals In Southern Brazil. *Visión de Futuro, Año 8, 15(2)*, 1-20.

Jung, Y. (2009). *An Approach to Organizational Intelligence Management (A Framework for Analyzing Organizational Intelligence Within the Construction Process)*. Doktora Tezi. Virginia Polytechnic Institute and State University. Virginia.

Kahkha, A. O., Pourghaz, A., & Marziyeh, A. (2015). Examining the relationship of organizational intelligence with innovation management and career advancement in an organization. *Journal of Behavioral and Brain Science*, 5(10), 395-404.

- Kalkan, V. D. (2005). Organizational intelligence: Antecedents and consequences. *Journal of Business & Economics Research (JBBER)*, 3(10), 43-54.
- Kalkan, V. D. (2008). Örgütsel Zekânın Yenilik Yeteneğine ve Firma Performansına Etkileri. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Gebze.
- Karabulut, T. (2005). Türkiye'deki Yabancı Sermayeli Şirketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), 245-259.
- Karami, M., & Torabi, M. (2015). Value innovation in hospital: increase organizational IQ by managing intellectual capitals. *Acta Informatica Medica*, 23(1), 57.
- Karami, M., Rahimi, A., & Shahmirzadi, A. H. (2017). Clinical data warehouse: an effective tool to create intelligence in disease management. *The health care manager*, 36(4), 380-384.
- Karğın, S., & Aktaş, R. (2012). Strategic thinking skills of accountants during adoption of IFRS and the new Turkish commercial code: A survey from Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 128-137.
- Keleş, H. N., & Özkan Kıral, T. (2010). Örgütsel zekâ modeli kapsamında çevresel faktörlerin liderlik, strateji ve kültüre olan etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 17(5), 2900-2909.
- Khanghahi, M. E., & Jafari, P. (2013). A model for organizational intelligence in Islamic Azad University (Zone 8). *Mathematics Education Trends and Research*, 2013, 1-10.
- Khayat Moghadam, S., Ebrahimipour, H. Davoodi, R., Sabouri, G., Tabatabaee, S.S., Asadi, M., Koleini, F. (2013). Determining the Organizational Intelligence Level

of Hospitals in Our Region. *Patient Safety and Quality Improvement Journal*, 1(1), 13-18.

Khayat Moghadam, S., Tabatabaee, S. S., & Asadi, M. (2014). Efficacy of Organizational Intelligence on Hospitals' Performance Indicators. *World Appl Sci J*, 31(6), 1131-1337.

Kiaei, M. Z., Hatam, N., Moraveji, M., Moradi, R., Ahmadzadeh, M. S., Ghanavati, S. (2016). The Relationship Between Strategic Thinking and Hospital Managers' Productivity in Teaching Hospitals of Shiraz. *Biotechnology and Health Sciences*, 3(1), 1-6.

Kiani, M. P., Jozam, M. P. J., & Jozan, M. P. J. (2015). Organizational Intelligence, survival factor of today's organizations. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 4(4), 286-300.

Kula, M. E. (2019). *Stratejik Düşünce Ve Rekabet Zekâsı: Otomotiv Ve İletişim Endüstrilerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum.

Laljani, N. (2009). *Making Strategic Leaders*. London: Palgrave Macmillan.

Lefter, V., Prejmerean, M., & Vasilache, S. (2008). The dimensions of organizational intelligence in Romanian companies—a human capital perspective. *Theoretical and Applied Economics*, 10(10), 39-52.

Liedtka, J. M. (1998). Strategic Thinking: Can It Be Taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.

Lubang-Bornillo, V. M. (2021). *Organizational Intelligence of Biliran Province State University*.

- Luke, R. D., Begun, J. W., Walston, S. L. (2000). Strategy Making in Health Care Organizations. S. M. Shortell ve A. D. Kluzny (Ed.). *Health Care Management: Organization Design and Behavior (4th Edition)* (s. 394-431). USA: Delmar Thompson Learning.
- Mach, M. A., & Salem M. A. (2010, November). Intelligent techniques for business intelligence in healthcare. In *Intelligent Systems Design and Applications (ISDA)*, 2010 10th International Conference on (pp. 545-550). IEEE.
- Macmillan, H., Tampoe, M. (2000). *Strategic Management*. New York: Oxford University Pres.
- Mahadkar, S., & Edum-Fotwe, F. (2008). Strategy formulation capabilities of construction professionals.
- Maleki, R., Bahrololoum, H., & Hasani, A. (2012). The relationship between organizational intelligence and organizational citizenship behavior in sport organizations (Case Study: Sport and Youth Administration of Golestan Province). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(4), 67-76.
- Marjani, A. B., Soheilipour, M. (2012). The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht (The case of Iran Branch, China National Petroleum Company), *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), 152-158.
- Matore, E. M., & Khairani, A. Z. (2020). The Pattern of Skewness and Kurtosis Using Mean Score and Logit in Measuring Adversity Quotient (AQ) for Normality Testing. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(1), 688-702.

- Matsuda, T. (1992). Organizational Intelligence: Coordination Of Human Intelligence And Machine Intelligence. *Economics and Cognitive Science*, 171-180.
- McNary-McIlvain, J. (2015). The Effect of Strategic Thinking on Organizational Performance in Nonprofit Organ Procurement Organizations. PhD Thesis. Capella University. Minneapolis, USA.
- Mikesell, E. M. (2000). Organizational Intelligence and Vitality: A Systemic Framework For Organizational Renewal. The Union Institute. USA.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24 (9), 934- 948.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review, Fall*, 11-24.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72 (1), 107-114.
- Mintzberg, H. (1994b). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long range planning*, 27(3), 12-21.
- Mohammadpour, Z., Karami, A., & Rassouli, M. (2013). Investigation into the relationship between knowledge management process and strategic thinking capacity in Mazandaran Gas Company. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 1023-1033.
- Momeni, E., Sohrabi, H., Akbari, M. (2012). Organizational Intelligence Strategies and the Quality of Services. *Journal of Strategic Management Studies*, 3(9), 55-75.

- Moon, B. J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708.
- Neyişçi, N. (2015). Sosyal Ağ Etkileşiminin Örgütsel Zekâ Düzeyine Etkisi. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Nickols, F. (2016). Definitions & Meanings. http://50.87.121.26/strategy_definitions.pdf. Erişim Tarihi: 26/12/2020.
- O'Shannassy, T. (1999). Strategic thinking: a continuum of views and conceptualisation. RMIT Business.
- Özen, B. (2017). Stratejik Düşünme, Eleştirel Düşünme Ve Yaratıcı Düşünmenin Karar Verme Stillerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Haliç Üniversitesi. İstanbul.
- Özeren Karaoğlu, Z. (2019). Yöneticilerin Özellikleri Stratejik Düşünme Düzeylerini Etkiler Mi?: Tokat İli Ortaöğretim Kurum Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi. Tokat.
- Pang, N. S. K., & Pisapia, J. (2012). The strategic thinking skills of Hong Kong school leaders: Usage and effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(3), 343-361.
- Penney, G. (2010). Executive Fire Officers' Strategic Thinking Capabilities And The Relationship With Information And Communication Technology. Doctoral Thesis. Florida Atlantic University. Boca Raton, Florida.
- Perera, F. D. P. R., & Peiró, M. (2012). Strategic planning in healthcare organizations. *Revista Española de Cardiología (English Edition)*, 65(8), 749-754.

- Pisapia, J. (2013). Developing the strategic mind: Think differently to think different. In Shive, G. (2013). Leadership and social change in America. Beijing: Peking University Press.
- Pisapia, J. R. (2009). The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World. USA: Information Age Publishing, Inc.
- Pisapia, J., Morris, J., Cavanaugh, G., & Ellington, L. (2011). The strategic thinking questionnaire: Validation and confirmation of constructs. In The 31st SMS Annual International Conference, Miami, Florida November (pp. 6-9).
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.
- Pisapia, J., Sun-Keung Pang, N., Hee, T. F., Lin, Y., Morris, J. D. (2009). A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study. *International Educational Studies*, 2 (2), 46-58.
- Porkiani, M., Hejinipoor, M. (2013). Studing the relationship between organizational intelligence and organizational agility in supreme audit court. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3s), 1052-1060.
- Pourkiani, M., Pourroostaei, M. A. (2015). The Study of the Effect of Organizational Intelligence on Strategic Thinking of Social Welfare Organization Employess in Yazd Province. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 4(1), 1-7.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.

- Rasule, R. & Mohammadrahim, N. (2014). The Relationship between Organizational Intelligence and The Employee's Efficiency of Training and Physical Education Deputy of Education Department in West Azerbaijan. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(S3), 1415-1422.
- Razavinia, V., & Feizi, M. (2015). The Explanation of the Role of Organizational Intelligence and Organizational Agility in the Formation of Goal Oriented Commitment. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 4(1), 255-262.
- Reza, H., Sabzeparvar, M., Lotfi, M., & Sadat, Z. (2014). Evaluation of the Role of Organizational Intelligence in Organizational Performance Using a Seven Dimensional Model of Albrecht. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4(7), 49-54.
- Sağlam, E. (2020). Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri ile Okulların Örgütsel Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi. Van.
- Salavati, S., Amerzadeh, M., Bolbanabad, A. M., Piroozi, B., & Amirhoseini, S. (2017a). Evaluation of strategic thinking and its affecting factors among managers and personnel in a medical sciences university in Iran. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 10(4), 248-255.
- Salavati, S., Veshareh, E. J., Safari, H., Veysian, A., & Amirnezhad, G. (2017b). Strategic thinking and its related factors in a medical science university in Iran. *Electronic physician*, 9(5), 4332-4340.
- Schlenger, H. D. (2003). The myth of intelligence. *Psychological Record*, 53(1), 15-32.

- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of educational research*, 99(6), 323-338.
- Schultz, F. C. (2004). Who Should Lead a Healthcare Organization: MD sor MBAs? *Journal of Healthcare Management*, 49 (2), 103-116.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*, 3rd. Edition, Taylor and Francis Group, LLC.
- Shaked, H., & Schechter, C. (2013). Seeing wholes: The concept of systems thinking and its implementation in school leadership. *International review of education*, 59(6), 771-791.
- Sheikhi, H., Parizi, M. I. (2016). The Relationship Between Organizational Intelling and Strategic Thinking of Managers: Case Study of Crouse. *International Business Management*, 10 (18), 4193-4199.
- Shokohyar, S., Kavyani, H., Fath Abadi, H., Zafari, S. H., Rohi, J., & Hadavand Ahmadi, R. (2016). The correlation between the strategic thinking and quality of health services. *Journal of Health Promotion Management*, 5(3), 45-50.
- Sokhtsaraei, Z. (2019). The Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Health and Performance of Healthcare Network Staff in Golestan Province. *Journal of Management and Accounting Studies*, 7(02), 7-12.
- Sözüer, A., Ceran, E. B., & Semerciöz, F. (2018). Yerli Ve Yabancı Sermayeli İşletmelerin Kârlılıklarının Karşılaştırılması: Türkiye'deki Büyük Üretici Firmalar Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19(1), 115-127.

Spil, T. A., Stegwee, R. A., Teitink, C. J. (2002). Business intelligence in healthcare organizations. In System Sciences, 2002. HICSS. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on (pp. 9-pp). IEEE.

Sternberg, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of personality and social psychology*, 49(3), 607-627.

Tanrikulu, F. Z.(2014). Ortaöğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Zekâya İlişkin Algı Düzeyleri (Çanakkale İli Örneği). Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Çanakkale.

Thompson, J., Martin, F. (2005). Strategic Management: Awareness and Change (5th ed.). London: Cengage Learning EMEA.

Timuroğlu, M. K. (2010). Stratejik Düşünce, Öğrenme Yönlülük Ve Yenilik. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum.

Tofighi, S., Ebadi, A., Zaboli, R., Kalhori, S. R. N., Abdi, M., Basirat, M. H., & Feyzi, E. (2014). The Survey of Business Intelligence in the Baqiyatallah Hospital: Our Experience and Literature Review (Tehran, 2014). *International Journal of Medical Reviews*, 1(4), 163-167.

Toolarood, F. B., & Daryani, S. M. (2015). An investigation into the relationship between the organizational intelligence and the performance of Melli and Mehr Eghtesad banks managers in Ardabil. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 374-391.

Torabi, A. A. R., Khalili, F., & Moghadam, M. (2016). To Study the Relationship between Organizational Intelligence and the Employee creativity (Case Study: Headquarter Staffs of Iranian Red Crescent Society). *International Journal of Advanced Biotechnology and Research*, 7, 1003-1009.

- Torkamani, B., Maymand, M. M. (2016). Investigation of the Relationship between Organizational Intelligence and Strategic Thinking and Determination of Its Role in Creation of a Mindful Organization: A Case Study Research. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3 S2), 79-85.
- Toussaint, P. J., Coiera, E. (2005). Supporting Communication in Health Care. *International Journal of Medical Informatics*, 74(10), 779-781.
- Tremblay, M. C., Hevner, A. R., & Berndt, D. J. (2012). Design of an information volatility measure for health care decision making. *Decision Support Systems*, 52(2), 331-341.
- Turan, S. (2017). Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışlarının Örgütsel Zekâ Düzeyine Etkisi (Zonguldak İli Örneği). Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Uğurluoğlu, Ö., & Demirkasımoğlu, E. (2010). Ankara'da Bir Kamu Hastanesinde Çalışan Yöneticilerin Stratejik Düşünme Ve Karar Verme Becerilerinin Değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 9(1), 67-75.
- Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y., & Pisapia, J. (2010). Strategic Leader Actions Related To The Effectiveness Of Hospital Managers In Turkey. *American Journal of Business Research*, 3(1), 33-52.
- Ulusoy, G. (2012). İşletmelerde Örgütsel Zekânın Performansa Etkileri Üzerine Yönetici ve Çalışan Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.

- Ünal, A. (2015). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Zekâ Düzeyini Etkileyen Özellikler: Bir Alan Araştırması. 3. Örgütsel Davranış Kongresi. 6-7 Kasım 2015. Tokat.
- Wang, X. S., Nayda, L., & Dettinger, R. (2007). Infrastructure for a clinical-decision-intelligence system. *IBM systems journal*, 46(1), 151-169.
- Weinberg, R. A. (1989). Intelligence and IQ: Landmark issues and great debates. *American psychologist*, 44(2), 98-104.
- Williams, K. (2009). Strategic Management (DK Essential Managers). United States: Darling Kindersley Limited.
- Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead—it changed. *Long range planning*, 27(4), 12-24.
- Wootton, S. & Horne, T. (2010). Strategic Thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers. (3rd Ed). London: Kogan Page Ltd.
- Yaghoubi, N. M., Gholami, S., & Armesh, H. (2012). The relationship between strategic processes of knowledge management and organizational intelligence. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2626-2633.
- Yaghoubi, N. M., Khaksar, S. M. S., Afrasiabi, F. & Shakhshian, F. (2011). The relationship between organizational intelligence and strategic thinking. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 31(1), 60-73.
- Yıldırım, E. (2006). Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi. Konya.

Yüksel, S., Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., & Kahraman, G. (2016). Hastane yöneticilerinin yönetsel beceri düzeylerinin incelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 19(3), 241-254.

Zabriskie, N. B., & Huellmantel, A. B. (1991). Developing strategic thinking in senior management. Long Range Planning, 24(6), 25-32.

Zsiga, P. L. (2008). Leader effectiveness from self-directed learning and strategic thinking. International journal of human resources development and management, 8(4), 306-317.



EK-1: ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı Doktora programı kapsamında yürütülmekte olan “Örgütsel Zekâ Düzeyinin, Hastane Yöneticilerinin Stratejik Düşünme Becerileri Üzerindeki Etkisi” konulu doktora tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır. Örgütün yönetsel kararlarının kalitesini etkileyen; hizmetten faydalananlar, toplum, rakipler, ekonomik çevre, işlemler ve süreçler (finans, satış, üretim, insan kaynakları vb.) gibi tüm faktörler hakkında derinlemesine bilgiye sahip olunması örgütsel zekâ olarak adlandırılmaktadır. Stratejik düşünme ise, “içinde bulunulan durumu kavrama, anlama ve fırsatları avantaja çevirme” olarak ifade edilmektedir. Bu araştırmayla; örgütsel zekâ düzeyi ve hastane yöneticilerinin stratejik düşünme becerileri arasındaki ilişki sizlerin değerli katkıları ile ortaya konulmak istenmektedir. Anket uygulamalarına destek veren yöneticilerin ve hastanelerinin isimleri gizli tutulacak olup, anket aracılığı ile elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Araştırmamıza değerli görüşlerinize destek vermeniz ve bu sayede elde edilecek sonuçları sizlerle paylaşacak olmamızın öncelikle hastanenizin, sonrasında ülkemiz sağlık sektörünün yönetim uygulamaları gelişimine olumlu katkılar sağlayacağı görüşüyle işbirliğiniz için gönülden teşekkürlerimizi sunarız.

Arş. Gör. İpek BİLGİN
Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü

1.BÖLÜM: BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız:
3. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar
4. Eğitim Durumunuz: ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ 4 Yıllık Fakülte/Y.O. ☐ 6 Yıllık Fakülte
☐ Tıpta Uzmanlık ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
5. Toplam Çalışma Süreniz (Yıl):
6. Şuan Bulunduğunuz Hastanedeki Çalışma Süreniz (Yıl):
7. Stratejik Yönetim Eğitimi Aldınız mı? ☐ Evet (Lisans ya da Lisansüstü Ders)
☐ Evet (Kurs, Seminer, Sertifika Programı vs.)
☐ Hayır
8. Hastanenizin Türü: ☐ Genel Hastane ☐ Özel Dal Hastanesi
9. Hastanenizin Bulunduğu İl/İlçe:
10. Hastanenizin Faaliyet Alanı: ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Ulusal ve Uluslararası
11. Hastanenizin Yatak Sayısı:
12. Hastanenizin Çalışan Sayısı:
13. Hastanenizin Kuruluş Yılı:
14. Hastanenizin İşletme Sermayesi: ☐ %100 Yerli ☐ %100 Yabancı
☐ Yabancı sermaye oranı %50'den küçük
☐ Yabancı sermaye oranı %50'den büyük
15. Hastanenizin Stratejik Planı Var mı? ☐ Var ☐ Yok
16. Çevrenizdeki Rekabet Durumunu Nasıl Değerlendirirsiniz? ☐ Hafif rekabet vardır
☐ Orta derecede rekabet vardır
☐ Yoğun rekabet vardır

2.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ZEKÂ PROFİLİ

Bu bölüm 7 boyut ve her bir boyut ile ilgili 7'şer soru olmak üzere toplam 49 sorudan oluşmaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuyarak katılma durumunuza en uygun seçeneği işaretleyiniz. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

		1	2	3	4	5
1	Örgüt içerisinde devamlı bir "stratejik iletişim" yani iş ortamı ve bu ortamda ortaya çıkan sorunlar hakkında süregelen bir tartışma vardır.	1	2	3	4	5
2	Örgüt içerisinde resmi, kurallar çerçevesinde bir "çevresel tarama", yani önemli trendler, tehditler ve fırsatları tanımlamak için iş ortamının sistemli bir şekilde incelenmesi gerçekleştiriliyor.	1	2	3	4	5
3	Tüm üst düzey yöneticilerin ve diğer önemli yöneticilerin örgütün ortamını, yönelimini ve kilit stratejik önceliklerini yeniden gözden geçirdiği yıllık bir stratejik inceleme yapılıyor.	1	2	3	4	5
4	Üst düzey yöneticiler, stratejik anlayışın merkezi olan, güvenilir bir "değer önerisi", veya diğer bir deyişle, örgütün pazara vereceği sözü oluşturmuşlardır.	1	2	3	4	5
5	İşletmeyi yönlendirmek amacıyla vizyon, misyon veya önemli ilkeler gibi örgütün yönelimine dair anlamlı ve ikna edici bir açıklama vardır.	1	2	3	4	5
6	Yöneticiler, kritik kararların alınmasında ve temel önceliklerin belirlenmesinde rehberlik edecek misyon ve vizyon ifadelerini düzenli olarak kullanıyor.	1	2	3	4	5
7	Örgüt gelecekteki liderlerini ve stratejik düşünürlerini belirlemek, yetiştirmek ve teşvik etmek için etkili bir sürece sahiptir.	1	2	3	4	5
8	Yönetim; planları, öncelikleri ve faaliyet sonuçlarını çalışanlarla paylaşıyor.	1	2	3	4	5
9	Tüm kademelerdeki çalışanlar işletmenin temel fikrini ve genel stratejik anlayışını kavlıyor.	1	2	3	4	5
10	Farklı bölümlerdeki çalışanlar birbirlerine yardımcı olarak özgürce bilgi ve fikir paylaşımında bulunuyor mu ve genel olarak işlerin yapılmasında birbirlerini destekliyor.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar, aidiyet duygusu taşıyor mu? Diğer bir ifadeyle örgütün sadece bir çalışanı değil, onun bir parçası olduklarını ifade ediyorlar.	1	2	3	4	5
12	Çalışanlar, yabancılaşma veya karşıtlıktan ziyade, yönetimle bir ortaklık içerisinde olduklarını ifade ediyor.	1	2	3	4	5
13	Çalışanlar örgütün başarılı olma ihtimaline inanıyor.	1	2	3	4	5
14	Çalışanların çoğu örgütle olan ilişkilerinin uzun süreli olacağını düşünüyor.	1	2	3	4	5
15	Ürünler, hizmetler ve değer sunum şekilleri sürekli olarak gelişim içerisinde mi ve iş ortamının değişen taleplerine ayak uydurabiliyor.	1	2	3	4	5
16	Yeni fikirlerin denenmesi, yeni ürün/hizmet geliştirme ekipleri, personel öneri programları gibi inovasyonu teşvik eden doğal mekanizmalar vardır.	1	2	3	4	5
17	Çalışanlar işlerini yapmak için daha iyi yöntemler bulmaya teşvik ediliyor.	1	2	3	4	5
18	Farklı kademelerdeki kişilerin kabul görmüş iş yapma yollarını sorgulamalarına izin veriliyor.	1	2	3	4	5
19	Bürokratik "gereksizlikler" (örneğin kural olsun diye koyulan kurallar, eski politikalar ve prosedürler) en aza indirilmeye çalışılıyor.	1	2	3	4	5
20	Örgütün liderleri hatalarını kabul etme ve işe yaramayan yanlış girişimlerden vazgeçme konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5
21	Yönetim, değişime açık olunan ve değişimin kabul gördüğü bir ortamı ve işletme hakkında yeni ve orijinal şekillerde düşünmeyi teşvik ediyor.	1	2	3	4	5

22	Çalışanlar örgütteki iş hayatının genel olarak yüksek kaliteli olduğunu düşünüyor.	1	2	3	4	5
23	Çalışanlar, çıkarlarının yönetim tarafından içtenlikle göz önünde bulundurulduğuna inanıyor.	1	2	3	4	5
24	Çalışanlar, örgütün bir parçası olmaktan gurur duyuyor.	1	2	3	4	5
25	Çalışanlar, örgütün başarılı olması ve amaçlarına ulaşması için ekstra çaba göstermeye niyetlidir.	1	2	3	4	5
26	Çalışanlar, örgütteki kariyer fırsatları hakkında iyimser olduklarını dile getiriyor.	1	2	3	4	5
27	Yöneticiler işlerini enerjik, hevesli ve iyimser bir yaklaşımla ele alıyor.	1	2	3	4	5
28	Yöneticiler, çalışanların gözünde bağlılık, enerji, heves ve iyimserlik modeli oluşturuyor.	1	2	3	4	5
29	Örgütün genel yapısı işletme misyonuna uygundur.	1	2	3	4	5
30	Politikalar, kurallar ve düzenlemeler temel işletme öncelikleri bağlamında anlamlıdır.	1	2	3	4	5
31	İşletme süreçleri, çalışanların performansını ve verimliliğini engellemek yerine kolaylaştırıyor.	1	2	3	4	5
32	Bilgi sistemleri ve araçları işlerini etkili bir şekilde yapmaları konusunda çalışanları güçlendiriyor.	1	2	3	4	5
33	Bilişim sistemleri çalışanların müşteriler için değer yaratmasını sağlıyor.	1	2	3	4	5
34	Yetki ve sorumluluk örgüt içerisinde mümkün olduğunca alt kademelere doğru aktarılıyor.	1	2	3	4	5
35	Bölgelere ve birimlere ait misyonlar, birimler arası anlaşmazlığa yol açmaktan ziyade, iş birliği ve koordinasyon çabalarını kolaylaştıracak şekilde uyumludur.	1	2	3	4	5
36	İnsanların bilgi paylaşımında bulunduğu ve önemli işletme bilgilerini paylaştığı doğal “kültürel” süreçler vardır.	1	2	3	4	5
37	Yöneticiler, temel kaynak ve iş becerileri olarak bilgi ve eğitime saygı duyuyor ve takdir ediyor.	1	2	3	4	5
38	Örgütsel sınırlar, insanların bilgi “istiflemek”ten ziyade, öğrendiklerini paylaşmasına izin verecek şekilde fikir ve bilgilerin “geçişkenliği”ne olanak tanıyor.	1	2	3	4	5
39	Bilişim sistemleri faydalı işletme bilgilerinin geniş çapta erişimini ve serbest akışını destekliyor.	1	2	3	4	5
40	Üst düzey yöneticiler, idareciler ve kilit personel sürekli olarak en yeni iş fikirlerini, eğilimlerini ve işletme ile ilgili araştırmaları inceliyor.	1	2	3	4	5
41	Yönetim, tüm çalışanlar için sürekli öğrenme ve kariyer gelişimini desteklemek amacıyla programlar oluşturur.	1	2	3	4	5
42	Yöneticiler, birimlerindeki çalışanların sahip olduğu bireysel becerileri, nitelikleri ve bilgileri tam olarak anlıyor ve takdir ediyor.	1	2	3	4	5
43	Tüm kademelerdeki çalışanlar, rollerinin ve sorumluluklarının ne olduğunu ve kendilerinden ne gibi katkılar beklendiğini açık bir şekilde anlıyor.	1	2	3	4	5
44	Üst düzey yöneticiler, idareciler ve sorumlu kişiler performans hedeflerini, amaçlarını ve beklentilerini açık ve sürekli bir şekilde aktarıyor.	1	2	3	4	5
45	Sorumlular, verimsiz çalışanların verimli çalışanların çabalarını baltalamasına göz yummaktan ziyade, çalışanların performans sorunlarını çözmek için hızlı ve kararlı bir şekilde müdahale ediyor.	1	2	3	4	5
46	Üst ve orta kademe yöneticiler, başarısız yöneticilerin performansının iyileştirilmesi veya görevden alınmasına yönelik müdahalelerde bulunuyor ve tüm liderlik pozisyonlarında yüksek seviyede idari yetkinlik arıyor.	1	2	3	4	5
47	Çalışanlar, performansları ve katkılarının fark edilmesi konusunda geri bildirim alıyor.	1	2	3	4	5

48	Çalışanlar, çalışmalarının işletmenin başarısına katkı sağladığını hissediyor.	1	2	3	4	5
49	Çalışanlar, ücretlerinin ve kariyer ilerlemelerindeki başarılarının adil bir şekilde işlerinde gösterdikleri performansa göre belirlendiğine inanıyor.	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM: STRATEJİK DÜŞÜNME BECERİSİ

Bu bölümde kurumunuzun lideri olarak kurum içerisinde karşılaştığınız problemler, ikilemler ya da kararlarda uygulayabileceğiniz zihinsel süreçlere yönelik 25 ifade bulunmaktadır. Lütfen bulunduğunuz hastaneyi düşünerek bu ifadelere ne sıklıkta başvurduğunuza dair en uygun seçeneği işaretleyiniz.

(1: Neredeyse Hiç, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık Sık 5: Neredeyse Her Zaman)

Bir Lider Olarak;	1	2	3	4	5
1 Farklı yaklaşımlar ararım.	1	2	3	4	5
2 Mevcut bilgilerle modeller geliştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
3 Sorunu parçalara ayırmadan önce genel olarak tanımlarım.	1	2	3	4	5
4 Durumu kafamda yeniden oluştururum.	1	2	3	4	5
5 Durumun çözüme kavuşmasından sonra neden başarılı olduğumu veya olmadığını düşünürüm.	1	2	3	4	5
6 Geçmiş kararların sonuçlarını incelerim.	1	2	3	4	5
7 Genellikle aklıma gelen ilk çözümü seçerim.	1	2	3	4	5
8 Soruna yönelik çözüm bulmadan önce bir bakış açısı belirlerim.	1	2	3	4	5
9 Uzun dönemli kökten düzeltici önlemler bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
10 Ayrıntılara girmeden önce mevcut bilgilerdeki “Büyük Resme” bakarım.	1	2	3	4	5
11 Genelde işlerin işleyişi hakkında birden fazla açıklama bulurum.	1	2	3	4	5
12 Bana sunulan sorunu anlamaya çalışırken geçmiş deneyimlerimi göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
13 Sorunu başka bir açıdan yeniden değerlendiririm.	1	2	3	4	5
14 Soruna yönelik olguların birbirleriyle bağlantısını bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
15 Bir sorunu çözmek için diğer bakış açılarını düşünmeden önce bir plan yaparım.	1	2	3	4	5
16 Kendime “bu sorunda noktalar arasındaki bağlantı nedir?” diye sorarım.	1	2	3	4	5
17 Sormayı ihmal ettiğim sorular hakkında düşünürüm.	1	2	3	4	5
18 Bir problem çözüme kavuşturulduktan sonra nasıl çözüldüğünü anlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
19 Büyük çaplı iyileştirmelere yol açabilecek yapısal köklü değişiklikler bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
20 Harekete geçmeden önce sebepleri araştırırım.	1	2	3	4	5
21 Bir durum içerisindeki insanların birbirleriyle bağlantısını anlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
22 Çözüme ulaşılmasının ardından sorunu başka nasıl ele alabilirdim diye düşünürüm.	1	2	3	4	5
23 Başka alternatiflerin belirlenmesinin ardından bile durum hakkındaki ilk izlenimim konusunda ısrarcı olurum.	1	2	3	4	5
24 Soruna çözüm ararken başkalarının fikrini göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
25 Durumu kafamda yeniden oluştururum.	1	2	3	4	5