

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KUANTUM LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL ZEKÂ DÜZEYİNİN
ÇALIŞANLARIN İNOVATİF (YENİLİKÇİ) DAVRANIŞI
ÜZERİNE ETKİSİ

AYŞE BİLGİN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2023

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KUANTUM LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL
ZEKÂ DÜZEYİNİN ÇALIŞANLARIN
İNOVATİF (YENİLİKÇİ) DAVRANIŞI
ÜZERİNE ETKİSİ

AYŞE BİLGİN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
PROF. DR. MERAL ELÇİ

GEBZE
2023

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 08/02/2023 tarih ve 2023/06-04 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 21/02/2023 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Ayşe BİLGİN'in** tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE : Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN

ÜYE : Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE : Prof. Dr. Erdoğan TEZCİ

ÜYE : Doç. Dr. Serhat ERAT

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Bu doktora tezinde sağlık örgütlerinde kuantum liderlik algıları ile çalışanların inovatif davranışı arasında örgütsel zekânın mediatör etkisini incelemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın verileri İstanbul ili ile sınırlı olan 6 kamu ve 4 özel hastane ile 7 aile sağlık merkezinde görev yapan toplam 626 sağlık çalışanından anket yöntemiyle toplanmıştır. Normallik, geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin ardından araştırmanın hipotezleri LISREL programı ile yapısal eşit modeli kullanılarak test edilmiştir.

Bulgulara göre araştırmanın üç hipotezi de desteklenmiştir. Kuantum liderlik algılarının çalışan inovatif davranışını pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği ve örgütsel zekâ düzeyinin çalışanların inovatif davranışlarını pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği gözlenmiştir. Ayrıca kuantum liderlik algıları ile çalışanların inovatif davranışı arasında örgütsel zekânın mediatör etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Belirsizlik ve kriz dönemlerinde bir zorunluluk olan değişimin nasıl yönetileceği ve değişimin bir gereği olarak inovatif davranışlara zemin hazırlanması ile örgütlerin yeniden yapılanması gibi kurumsal stratejiler önem kazanmıştır. Bu yönde araştırma bulgularının çalışanların inovatif davranışları ve liderlik tarzları açısından aydınlatıcı olacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kuantum Liderlik, İnovatif Davranış, Örgütsel Zekâ, Sağlık Kurumları

SUMMARY

In this doctoral thesis, it is aimed to examine the mediator effect of organizational intelligence between the perceptions of quantum leadership in health organizations and the innovative behavior of employees.

The data of the study were collected by questionnaire method from a total of 626 health workers working in 6 public and 4 private hospitals and 7 family health centers limited to the province of Istanbul. After the analysis of normality, validity and reliability, the hypotheses of the research were tested using the LISREL program and the structural equal model.

According to the findings, all three hypotheses of the research were supported. It has been observed that quantum leadership perceptions affect the innovative behavior of the employees positively and statistically significantly, and the level of organizational intelligence has a positive and statistically significant effect on the innovative behavior of the employees. In addition, it has been found that organizational intelligence has a mediator effect between quantum leadership perceptions and innovative behavior of employees.

Institutional strategies such as how to manage change, which is a necessity in times of uncertainty and crisis, and laying the groundwork for innovative behaviors as a requirement of change, and restructuring of organizations have gained importance. It is anticipated that the research findings in this direction will be illuminating in terms of the innovative behaviors and leadership styles of the employees.

Keywords: Quantum Leadership, Innovative Behavior, Organizational Intelligence, Health Institutions

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim süresince bu araştırmanın her aşamasında sabrı ve hoşgörüsü ile desteğini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan, iyiye daha iyiye ulaşmak adına beni her daim cesaretlendiren, engin tecrübesi ve bilgisiyle yürüttüğü çalışmalarıyla bana ilham veren, tüm dünyanın ve ülkemizin zorlu günlerden geçtiği pandemi sürecinde bu orijinal çalışmayı kendisiyle yürütme onurunu bana yaşatan değerli hocam ve tez danışmanın Prof. Dr. Meral ELÇİ'ye şükranlarımı ve saygılarımı sunarım. Ayrıca alan yazında özellikle çağdaş yönetim yaklaşımları ile örgütsel zekâ düzeyinde yapmış oldukları kıymetli çalışmalarıyla alana büyük katkı sağlayan ve bu tezin literatür bölümünde benden desteğini esirgemeyen ikinci tez danışmanım kıymetli hocam Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Araştırma sürecinde bu çalışmayı bir ileri safhaya taşımak adına çok değerli görüş ve önerilerini paylaşarak engin bilgileriyle araştırmaya büyük katkı ve destek sağlayan ve kendileriyle birlikte çalışmaktan onur duyduğum, bilimsel alanda yapmış oldukları çalışmalarla alan yazına büyük katkılar sağlayan ve alanında otorite olarak görülen kıymetli hocam Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN'e, bu zorlu süreçte bilimsel çalışmaları üretme konusunda görüş ve önerilerini esirgemeyen, büyük bir nezaketle özellikle saha çalışmamızda yol gösteren kıymetli hocam Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI'ya, engin istatistik bilgileriyle alanında hakim bir görüşe sahip olan ve çalışmamızın metodoloji kısmında verilere yönelik analiz düzeyinde yapıcı eleştiri, görüş ve önerilerini benden esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Erdoğan TEZCİ'ye sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bu tez çalışmamı, İstanbul Emniyet Müdürlüğünde görevli iken 20.05.2011 tarihinde şehit düşen, değer yargıları yüksek, başarılarıyla bana her daim örnek olan değerli hayat arkadaşım, eşim Emniyet Müdürü Ragıp Ali BİLGİN'e ve ayrıca küçük yaşında büyük bir ferasetle bu hayatı yaşayan ancak ebedi hayatına babası ile birlikte erkenden uğurladığım biricik oğlum Abdullah Tarık BİLGİN'e ithaf ediyorum.

Tüm Şehitlerimizin yüce ruhları nezdinde her zaman mensubu olmakla iftihar ettiğim yüce Türk Milletine sonsuz sevgi, saygı ve şükranlarımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
TABLOLAR DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ	1
2. KUANTUM LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	7
2.1. Liderlik Kavramı ve Kapsamı	9
2.2. Liderliğin Gelişiminde Tarihsel Süreç	11
2.3. Liderlik Rolü ve Özellikleri	12
2.4. Liderlikte Geleneksel Yaklaşımlar	15
2.4.1. Kişisel Özellikler Yaklaşımı	16
2.4.2. Davranışsal Yaklaşım	17
2.4.3. Durumsallık Yaklaşımı	22
2.5. Liderlikte Modern Yaklaşımlar	24
2.5.1. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Yaklaşımı	24
2.5.2. Demokratik Liderlik Yaklaşımı	25
2.5.3. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	26
2.5.4. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı	27
2.5.5. İnovatif Liderlik Yaklaşımı	28
2.5.6. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	29
2.5.7. Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı	30
2.5.8. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı	31
2.5.9. Otantik Liderlik Yaklaşımı	32
2.5.10. Bilgi Çağı Liderliği Yaklaşımı	33
2.6. Liderlikte Postmodern Yaklaşım ve Kuantum Paradigma	34
2.6.1. Postmodern Yaklaşımın Tarihsel Süreci ve Kuantum Liderlik	36
2.6.1.1. Kuantum Liderliğin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı	38

2.6.1.2. Kuantum Liderliğin Genel Özellikleri ve Modeli	40
2.6.2. Kuantum Liderlik Paradigması	47
2.6.2.1. Liderlik ile Lider-İzleyen Arasındaki Etkileşim	51
2.6.2.2. Liderliğin Yapılandırılmaz ve Kestirilemez Oluşu	52
2.6.2.3. Liderlik Olgusunda Yetenek ve Beceri Dinamiği	53
2.7. Örgütlerde Kaotik Ortam Yönetimi ve Kuantum Liderlik İlişkisi	56
2.7.1. Krizin Fırsatlara Çevrilmesi ve Koşullara Duyarlılık Etkisi	59
2.7.2. Düzen Arayışının Dışında Yönetim Modelini Geliştirme Etkisi	60
3. ÖRGÜTSEL ZEKÂ	63
3.1. Zekâ ve Örgütsel Zekâ Kavramı	64
3.1.1. Bireysel Zekâ Anlayışından Örgütsel Zekâyâ Geçilmesi	67
3.1.2. Örgütsel Zekânın Önemi ve Gelişimi	71
3.1.3. Örgütsel Zekâ ve Etkililik	73
3.1.4. Örgütsel Zekânın İlişkili Alanları	74
3.1.5. Örgütsel Zekâ Modeli	76
3.2. Örgütsel Zekâ Açısından Örgütler	80
3.2.1. Örgütsel Zekâyâ Sahip Örgütlerin Özellikleri	82
3.2.2. Günümüz Kuruluşlarında Örgütsel Zekâ	84
3.2.2.1. Örgütsel Öğrenme	86
3.2.2.2. Bilgi Yönetimi	87
3.2.2.3. Sosyal Sermaye	89
3.2.2.4. Değişim Yaratıcı Liderlik	90
3.2.2.5. Örgütsel Kültür	92
3.2.2.6. Örgütsel Yapı	94
3.2.2.7. Yetenek Yönetimi	97
3.2.2.8. Stratejik Süreçler	99
3.2.3. Örgütsel Zekânın Örgütlere Kazandırdığı Avantajlar	101
3.2.3.1. Haberleşme ve Bilgi Paylaşım Kazanımı	102
3.2.3.2. Davranış Yönetim Becerisini Kazanma	103
3.2.3.3. Yüksek Etkileşim Olanağını Yakalama	105
3.2.3.4. Duygusal Zekâ Becerisini Kazanma	105
3.2.3.5. Adaptasyon Kazanımı	106
3.2.3.6. Örgütsel Performansın Artması	107
3.2.3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Gelişmesi	108

3.2.3.8. Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Artması	109
3.2.3.9. İş Tatmin Düzeyinin Artması	109
3.2.3.10. İşten Ayrılma Niyetinin Azalması	110
3.2.3.11. Örgütsel Zekâ ile Engellerin Tespit Edilmesi ve Engelleri Ortadan Kaldırma	111
3.3. Örgütlerde Kaotik Ortam Yönetimi ve Örgütsel Zekâ İlişkisi	113
3.3.1. Pratik Çözümlerin Geliştirilebilmesi	117
3.3.2. Karar Verme Sürecinin İyileştirilmesi	118
3.3.3. Çalışanlar Arasında Entegre Edilmiş Yönetim Başarısı	120
3.3.4. Örgütler Nasıl Daha Zeki Olurlar?	121
3.3.4.1. Kendi Kendini Örgütleme ve Kendini Yenileme	126
3.3.4.2. Stratejik Bakışla Sürdürülebilirlik (Resilience Teorisi)	127
4. İNOVATİF (YENİLİKÇİ) DAVRANIŞ	129
4.1. İnovasyon Kavramı	130
4.1.1. İnovasyonun Önemi	131
4.1.2. İnovasyon Çeşitleri	132
4.1.3. İnovasyon Yönetimi	133
4.2. İnovatif Davranış Kavramı	134
4.2.1. İnovatif Davranış Süreci ve Aşamaları	135
4.2.2. İnovatif Davranışı Etkileyen Faktörler	137
4.2.2.1. Bireysel Faktörler	138
4.2.2.2. Örgütsel Faktörler	139
4.2.3. Çalışan İnovatif Davranışı	141
4.2.4. Çalışan İnovatif Davranışının Belirleyicileri	142
4.2.5. Çalışan İnovatif Davranışının Boyutları	144
4.2.5.1. Fikrin Üretilmesi	145
4.2.5.2. Fikrin Tanımı	145
4.2.5.3. Fikrin Gerçekleştirilmesi	146
4.2.6. Çalışan İnovatif Davranışının Örgüt Açısından Önemi	146
4.2.6.1. Örgüt Kültürüne Etkileri	147
4.2.6.2. Motivasyon Sağlayıcı Etkileri	148
4.2.6.3. Verimlilik ve Performans Etkileri	149
4.3. İnovatif Davranışı Destekleyen Unsurlar	150
4.3.1. Çalışanlar Arasındaki İletişimi Desteklemesi	152

4.3.2. Yönetimin Çalışanların Davranışlarını Desteklemesi	153
4.3.3. Çalışanların Risk Almasını Desteklemesi	154
4.3.4. Örgütün Müşteri Odaklılığını Desteklemesi	155
4.3.5. Örgütün Rakip Odaklılığını Desteklemesi	156
4.4. Örgütlerde Kaotik Ortam ve İnovatif Davranış	157
4.4.1. İnovasyon Yönetiminin Kaotik Ortamlara Etkisi	159
4.4.2. İnovasyon Yönetiminin Karmaşık Araçları Kavrayabilme ve Çözümlemeye Etkisi	161
4.4.3. İnovasyon Yönetiminin Bilgiyi ve Araştırmayı Birleştirmeye Etkisi	162
5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER	164
5.1. Kuantum Liderlik ve İnovatif Davranış İlişkisinde Yurt İçi ve Dışında Yapılan Çalışma Örnekleri	168
5.2. Örgütsel Zekâ ve İnovatif Davranış İlişkisinde Yurt İçi ve Dışında Yapılan Çalışma Örnekleri	171
5.3. Kuantum Liderlik ve Örgütsel Zekâ İlişkisinde Yurt İçi ve Dışında Yapılan Çalışma Örnekleri	174
5.4. Kuantum Liderlik ve Farklı Değişkenlerle İlişkisine Yönelik Yapılan Yurt İçi ve Dışı Çalışma Örnekleri	177
6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR	180
6.1. Araştırmanın Problem Cümlesi ve Alt Problemler	180
6.2. Araştırma Sınırlılıkları	181
6.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	182
6.4. Verilerin Toplanması, Ölçekler ve Pilot Çalışma	183
6.4.1. Kuantum Liderlik Ölçeği	183
6.4.2. Örgütsel Zekâ Ölçeği	183
6.4.3. Çalışanların İnovatif Davranış Ölçeği	183
6.4.4. Pilot Çalışma	184
6.5. Verilerin Analizi	185
6.5.1. Geçerlik-Güvenilirlik Testi	188
6.6. Bulgular	190
6.6.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	190
6.6.2. Tanımlayıcı İstatistikler, Normallik ve Korelasyonlar	191
6.6.3. Araştırma Metodu Olarak Kullanılan Hipotez Testlerinin Sonuçları	192
6.6.4. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Demografik Dağılımları	193

6.6.5. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışa İlişkin Betimsel Analiz	
Sonuçları	194
6.6.6. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışlarının Cinsiyet Açısından	
Analizi	196
6.6.7. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışlarının Medeni Durum Açısından	
Analizi	197
6.6.8. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışlarının Görev Yaptıkları Hastane	
Türü Açısından Analizi	199
6.6.9. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışlarının İdari Görev Açısından	
Analizi	200
6.6.10. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışlarının Mesleki Kıdem	
Açısından Analizi	201
6.6.11. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışlarının Eğitim Düzeyi Açısından	
Analizi	203
6.6.12. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışlarının Görev Unvanı Açısından	
Analizi	205
6.6.13. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarına İlişkin Betimsel Analiz	208
6.6.14. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Cinsiyet Açısından Analizi	
	210
6.6.15. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Medeni Durum Açısından	
Analizi	212
6.6.16. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Görev Yaptıkları Hastane	
Türü Açısından Analizi	213
6.6.17. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının İdari Görev Açısından	
Analizi	214
6.6.18. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Mesleki Kıdem Açısından	
Analizi	216
6.6.19. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Eğitim Düzeyi Açısından	
Analizi	219
6.6.20. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Görev Unvanı Açısından	
Analizi	223
6.6.21. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderliğe İlişkin Görüşlerinin Betimsel	
Analizi	227

6.6.22. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Açısından Analizi	228
6.6.23. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Medeni Durum Açısından Analizi	229
6.6.24. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Görev Yaptıkları Hastane Türü Açısından Analizi	230
6.6.25. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin İdari Görev Açısından Analizi	230
6.6.26. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kıdem Açısından Analizi	231
6.6.27. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Açısından Analizi	233
6.6.28. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Görev Unvanı Açısından Analizi	234
6.6.29. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlik, İnovatif Davranış ve Örgütsel Zekâ Puanlarının İlişkisi Açısından Analizi	236
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	241
7.1. Sonuç	241
7.2. Öneriler	247
7.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	247
7.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	249
KAYNAKLAR	252
EKLER	298
Ek A: Sosyo-Demografik Özellikler Formu	298
Ek B: Kuantum Liderlik Ölçeği	299
Ek C: Örgütsel Zekâ Ölçeği	300
Ek D: İnovatif Davranış Ölçeği	303
Ek E: Değişkenlerin Boyutları	305

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
3.1: Örgütsel Zekânın Bilişsel Alt Sistemleri	75
3.2: Falletta'ya Göre Örgütsel Zekâ Modeli	77
3.3: Zekâ ve Örgütsel Yeniliklerin Çıktıları	80
3.4: Kültür Düzeylerinin Gösterimi	92
3.5: Yetenek Yönetimi Açısından Bir Çerçeve	97
3.6: Yetenek Yönetim İşleyişi	98
3.7: Stratejik Yönetim Modeli	100
3.8: Lorenz Çekicisi	114
3.9: Zeki Örgütün Dokuz İlkesi	123
4.1: Scott ve Bruce'ye Göre İnovatif Davranış Belirleme	136
5.1: Örgütsel Zekâ Bileşenleri, İnovatif Yetenek ve Örgüt Performansı İlişkisi	165
5.2: Kuantum Liderlik, Örgütsel Zekâ ve Çalışanların İnovatif Davranış İlişkisi	167
6.1: Araştırma Modeli	191
6.2: LISREL Yol Analizinin Sonucu	192

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: Kuantum Liderliğin Boyutları ile İlişkili Stratejiler	35
2.2: Klasik ve Kuantum Fiziği Varsayımları	43
2.3: Newton ve Kuantum Paradigmalar Arasında Temel Farklılıklar	47
2.4: Newton ve Kuantum Paradigmaları Yönüyle Dünyaya Bakış	50
2.5: Kuantum Liderlerin Karakteristikleri	55
2.6: Kaotik Yönetim Paradigması.	57
3.1: Bireysel ve Örgütsel Zekânın İşlevsel Olarak Karşılaştırılması	68
6.1: Evren Büyüklüğü İçin Gerekli En Düşük Örneklem Sayıları	183
6.2: DFA Model Uyum İndeksi Bulguları	189
6.3: Her Ölçüm ve Korelasyon İçin Cronbach's Alpha, BG ve OAV Değerleri	189
6.4: Tanımlayıcı İstatistikler, Normallik Testi ve Korelasyonlar	191
6.5: Toplam ve Dolaylı Etkiler	193
6.6: Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Demografik Dağılımları	194
6.7: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranış Betimsel Analiz Sonuçları	195
6.8: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının Cinsiyet Analiz Sonucu	197
6.9: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının Medeni Durum Analiz Sonucu	198
6.10: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının Hastane Türü Analiz Sonucu	199
6.11: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının İdari Görev Analiz Sonucu	200
6.12: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının Mesleki Kıdem Analiz Sonucu	201
6.13: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının Eğitim Düzeyi Betimsel ve Levene Testi Analiz Sonuçları	203
6.14: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının Görev Unvanı Betimsel ve Levene Testi Analiz Sonuçları	205
6.15: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçilik Davranışlarının Görev Unvanı Analizi	206
6.16: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Betimsel Analiz Sonuçları	208

6.17: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Cinsiyet Açısından Analizi	211
6.18: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Medeni Durum Analizi	212
6.19: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Görev Yaptıkları Hastane Türü Analizi	213
6.20: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının İdari Görev Analizi	215
6.21: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Mesleki Kıdem Açısından Betimsel Analizi	216
6.22: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Mesleki Kıdem Analizi	218
6.23: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Eğitim Düzeyi Betimsel Analizi	220
6.24: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Eğitim Düzeyi Analizi	222
6.25: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Görev Unvanı Betimsel Analizi	224
6.26: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Görev Unvanı Analizi	226
6.27: Sağlık Çalışanlarının Liderlerinin Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Betimsel Analizi	227
6.28: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Analizi	229
6.29: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Medeni Durum Analizi	229
6.30: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Görev Yaptıkları Hastane Türü Analizi	230
6.31: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin İdari Görev Analizi	231
6.32: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kıdem Açısından Betimsel Analizi	232
6.33: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kıdem Analizi	232
6.34: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Betimsel Analizi	233
6.35: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Analizi	234
6.36: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Görev Unvanı Betimsel Analizi	235

6.37: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Görev Unvanı Analizi	235
6.38: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlik, Yenilikçi Davranış ve Örgütsel Zekâ Puanlarının Korelasyon Analizi-1	236
6.39: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlik, Yenilikçi Davranış ve Örgütsel Zekâ Puanlarının Korelasyon Analizi-2	237



1. GİRİŞ

Günümüz koşullarında yaşanan değişim ve gelişmelerin bir sonucu olarak örgütlerin stratejik çalışmaları yapmaları zorunlu hale gelmiştir. Bu yönde özelleşmiş birtakım çalışmaların artırılması hedeflenmektedir. Küresel düzeyde yaşanan olaylar, bütün ülkeleri etkilemektedir. Ulusal sınırların dışına çıkılması açısından bu konu, özel olarak da örgütlerin, yönetim mekanizmalarını farklılaştırmıştır. Özellikle de liderlik anlayışına yönelik gelişmeler ön plandadır. Dünyanın küresel platform haline gelmesi ile beraber başlayan ve kuantum düşünce yapısının yaygınlaşmasına ortam hazırlayan gelişmeler, örgütlerin böyle bir yönetim şeklini ve liderlik anlayışını benimsemesine yardımcı olmuştur. Kuantum becerilerinin yakalanmasında hedef ise dinamik ve öznel olmak, statiklikten ziyade değişimlere açık bir örgüt bilincini geliştirmektir. Kuantum liderlik paradigmaları açısından değerlendirilen bu özellikler, örgütlere kolaylık tanır ve gelişmelere yardımcı olur. Özellikle bu konu, kaotik ortamların yönetim süreçlerinde ve inovasyon açısından örgütsel çıktılar üzerinde etkin ve özgün bir yer tutması yönüyle önemli görülmektedir.

Kaos teorisinin gelişmesi açısından temel konu, kaos kavramının etkinliğidir. Bu doğrultuda düzensizliği, karışıklığı ve kargaşayı ifade eden kaos, küçük değişikliklerin yaşanması halinde meydana gelebilecek sorunlara hızlı, pratik, akılcı ve etkin çözüm geliştirme becerisini kazandırmanın önemini vurgulamaktadır. Örgütler açısından bu konu, stratejik çalışmaları geliştirmeyi gerektirmektedir (Biçici, 2016). Kaos teorisi düşüncesi, temellerini 19. yüzyılda atmış olmakla birlikte, dinamik sistemi geliştirme, bilme ve yönetme sürecinde stratejik çalışmaları geliştirme gibi konular için de önemli bir gelişmedir (Latif, 2002). Kaos teorisi ve kaotik ortamların yaşanmasında görülen artışlar, örgütlerde yönetim şeklinin gelişimi açısından kuantum liderlik yaklaşımının da yaygınlaşmasına aracı olmuştur. Bu kapsamda geleneksel ve modern liderliklerin yanı sıra, kuantum liderlik de aynı şekilde, postmodern bir yaklaşım şekli olarak Üzümlü ve Uçkun (2019) çalışması doğrultusunda incelenmiştir. Buna göre kuantum liderlik, kuantum fiziğinin varsayımları kapsamında açıklanmaya çalışılan liderlik tarzı olarak yorumlanabilmektedir. Yöneticilerin ve liderlerin görevlerini en profesyonel şekilde yönetmelerine katkı sağlayan bu liderlik, becerilerin de geliştirilmesine aracı olmuştur. Yine aynı şekilde Erçetin ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen çalışmada kuantum

liderlik, bir ihtiyacın ve yönelimin sonucu şeklinde ifade edilmiştir. Bu doğrultuda kuantum liderlik, belirsiz ortamlarda mücadele edebilme, örgütsel değişimleri başarı ile sağlama, vizyon ve karizma sahibi olma gibi durumlara ilişkin olarak yeni liderlik gelişimini gerektirmiştir. Tsao ve Laszlo (2019) ise kuantum liderliğin amacına yönelmişlerdir. İşletmenin faaliyet gösterdiği topluluklarda refah düşünce ile birlikte sektör ortalamasının üzerinde kâr sağlama düşüncesiyle tanımlanan olumlu ekonomik sonuçların üretimi hedeflenmiştir. Dolayısıyla etkin bir yönetim ve elde edilen sonuç açısından da nitelikli üretimler, kuantum liderlik tarzında dikkate alınmaktadır.

Örgütlerin gelişim ve değişim süreçlerinde, kuantum liderliğe duydukları ihtiyaç kadar bir diğer unsur, örgütsel zekâ becerisine yöneliktir. Örgütsel zekâ, örgütlerin karşı karşıya kaldığı kaos ortamları dikkate alındığında, zorlukların devasa boyutta olduğu görülmektedir. Uygulayıcılar ve araştırmacılar, hızlandırma eylemi (zaman yönetimi), süreçleri rasyonalize etme, kaliteyi artırma, yetenekleri geliştirme gibi konular için örgütsel zekâ becerisini ve düzeyini incelemektedirler. Örgütsel zekâyı döngüsel bir modelle açıklayan Choo (1995)'ya göre örgütsel zekâ, çevreyi algılama, algıları geliştirme ve yorumlama yoluyla anlam üretme, algılamaya yardımcı olmak için geçmiş deneyimlerle ilgili hafızayı kullanma ve harekete geçmeyi içeren sürekli etkinlikler döngüsü olarak belirtilmiştir. Örgütsel zekâyı, örgütlerin hayatta kalabilmelerine olanak sağlayan yeteneklerinin bütünü ve bu yeteneklerin kullanımı olarak tanımlayan Erçetin (2001)'e göre ise bu yetenekler, eylem ve tepkide çabukluk, değişen durumlara uyum sağlayabilme, işleyişte esnek ve rahat olabilme, sezebilme ve öngörülü olabilme, açık fikirli olabilme, hayal gücünü kullanabilme ve yenilenebilmedir. Örgütsel zekâ düzeyi ile liderlik ilişkisi için yapılabilecek değerlendirme, örgütlerin dinamik bir şekilde süreç yönetimini sağlamalarını gerekli kılan ve aynı zamanda stratejik düzeyde çalışmaları yapan potansiyelde olmalarının sonucu olarak önemlidir. Keleş ve Kırıl Özkan (2010) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel zekânın liderlik ile ilişkisinin, örgütlerin kendi liderlik seviyelerini gösteren ve performanslarını artıran faktörler olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla da bu tür liderlik potansiyeli örgütlerde, örgütsel zekâ modeli ile etkisini göstermektedir.

Örgütsel zekâ, kuantum liderlik şekli kadar bir diğer ilişkilendirme aynı şekilde, inovatif davranış için de yapılabilmektedir. Bu davranışın önemi, yönetim süreçlerinde de gereklidir. Yenilikçi davranış, West ve Farr (1989) tarafından herhangi bir sektörde

operasyonlarını sürdüren bir örgütte, örgütün bütünü kapsayıcı şekilde fayda sağlayan bir yeniliğin geliştirilmesi, benimsenmesi ve örgütte o yeniliğin uygulanarak hayata geçirilmesi şeklinde geliştirilen bireysel faaliyetler olarak tanımlanmıştır. Yaratıcılığın, yenilikçi davranışın ortaya çıkmasında önemli ve tetikleyici bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Yenilikçi davranış için yaratıcılık, bilginin, becerinin ve yeteneklerin bir hayli önemli olmasının yanında, yenilikçi davranışların motivasyona yönelik etkisinin de olduğu ileri sürülmektedir (Pieterse et al., 2010). Liderlik davranışı, yenilikçi iklim açısından önemlidir. Korku (2018) çalışmasında da incelendiği üzere liderlik, örgütlerin stratejilerine ulaşabilmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu amaçla liderlik, stratejik çalışmalara ve yenilikçi düşüncede olmaya özen göstermelidir. Bu konu açısından ise önemli bir başka unsur, liderlik davranışdır. Sadece sınırlı olan bir davranış söz konusu olmamakla birlikte, kaos ortamlarında da sürekli ve sistematik davranışlarda bulunmaya odaklanmalıdır. Dolayısıyla da liderlik davranışlarında çalışanların inovatif davranışı, kaotik ortamlar için de önemlidir.

Örgütsel zekâ ve kuantum liderliğin örgütler için önemine değinildiğinde, bu tür gelişmeler aynı şekilde, inovatif davranışın önemini göstermektedir. İnovatif yönetim şeklinin yaygınlaşması, aynı şekilde kaotik ortamlarda da yönetimin etkinleştirilmesi, bu tür kavramların birlikte incelenmesini gerektirmektedir. Kriz dönemlerinde yönetim dinamikleri, örgütlerin tamamını, daha dinamik olmaya yönlendirmekte ve değişimleri de aynı doğrultuda, hızla çözümleyen gelişmelere sevk etmektedir. Örgütler, kaos ve güven problemini minimize etmek açısından pandemiye yönetme sürecinde daha başarılı adım atma ve süreçleri yönetme düşüncesine yönelmektedir. Ancak özellikle de panik durumlarının pandemi sürecinde yaygın olduğu ve süreç yönetimi açısından da başarının sağlanamadığı görülmektedir. Başarısızlığın temel nedeni ise panik olarak belirtilebilmektedir. Özellikle de bu durum, kriz yönetiminin gelişmekte olan ülkelerdeki yeri ve etkisi açısından, gelişmiş ülkelere nazaran daha zorlu olduğunu göstermiştir (Gül ve Çelebi, 2020; Sarı ve Sarı, 2020). Sağlık hizmetlerine ve yönetimine de aynı şekilde, kaos ve kuantum teorileri perspektifinden bakmak, sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde sunulması için yönetim tekniklerine yeni bakış açılarını sunmayı gerektirmektedir (McDaniel, 1997).

Bu tür konulara dayanılarak özellikle paniklerin azaltılması ve daha stratejik yönetimlerin geliştirilmesi açısından örgütlerin kuantum liderlik davranışlarını

geliştirmesi, örgütsel zekâ modelinin yönetim süreci içinde desteklenmesi, yenilikçi davranışların benimsenmesi gibi konuları, bütün örgütler için gerekli bir davranış olarak göstermektedir. Araştırma kapsamında da bu yöndeki değerlendirmeler, kapsamlı düzeyde geliştirilmeye çalışılacaktır. Kaotik ortamlarda, etkinliği artırılmış stratejik çalışmaların yapılması ve süreç yönetimine uygun liderlik anlayışının geliştirilmesi gerekliliği hem liderlik davranışlarına hem de örgütsel zekâ düzeylerine yön veren bir anlayıştır. Uzunçarşılı ve Soydaş (2002) tarafından da ifade edildiği üzere, kaotik ortamların fırsata dönüştürölmesi ve gelecek odaklı stratejilerde kaotik ortamlar ile beraber yenilikçi süreçlerin oluşturulması konusu dikkate değerdir. Araştırma kapsamında bu açıdan yapılacak ilişkiler ayrıca, yenilikçi davranış belirlenmede etkin bir kriter olarak değerlendirilebilir. Bu davranış şekilleri ve inovatif davranışların böyle bir ortamda geliştirilmesi gerekliliği, özellikle de kaotik ortamlarda önemli bir yer tutmaktadır. Araştırmada bu yönde, kaotik ortam belirleyicilerinin en iyi şekilde yorumlanması ve değerlendirmesi için sağlık çalışanlarına yönelik incelemeler yapılacaktır. Pandemi sürecinde, günümüzde COVID-19 pandemisinde, sağlık çalışanlarının kaotik ortamında gösterdiği tutum ve davranışlar belirleyici faktörlerdir. Burada sergilenen davranışların özellikleri ve etkileri, araştırmanın da önemini belirtmektedir.

Kuantum liderlik, liderlerin kuruluşlarını etkili bir şekilde yönlendirmek ve onları 20. yüzyıl sanayi çağından 21. yüzyıl bilgi ve teknoloji çağına taşımada gereken beceri ve davranışları belirtmektedir. Bir taraftan ilerleyen bilimin ışığında teknoloji de bilimi yakından takip ederken böyle bir kuantum çağında teknolojiyi ve insanı yönetmek zor hale gelmiştir. Diğer taraftan (COVID-19) salgını gibi tüm sistemleri bozan ve sarsan senaryoların varlığı, organizasyonları, popölasyonları ve toplumların tüm sektörlerini etkileyebilecek düzeyde değişken, belirsiz, karmaşık bir ortamda faaliyet gösteren organizasyonların krize hazırlık için yeterli kaynakların nadiren tahsis edilmesinin sonucu olarak çağdaş bir yönetim anlayışının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Böyle kritik bir dönemde liderin tarzını seçmesi önem arz etmektedir. Günümüz şartlarında sağlık sektörünün özelliklerini dikkate alarak, astına ve işin gereksinimlerine en iyi uyan liderlik tarzının belirlenerek, gerektiğinde kararları görevlerle uyumlu hale getirmek için somut önlemler olarak organizasyonel etkinliği sağlayabilmelidirler.

Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, stratejik çalışma ve süreçleri anlamlandırmada yeni bir perspektif olan COVID-19 pandemisi yönetimi açısından sağlık çalışanlarının inovatif davranışlarının tespit edilmesidir. Araştırma kapsamında başka bir amaç ise, sağlık kurumlarına ilişkin örgütsel zekâ düzeyinin ve özelliklerinin, pandemi yönetimi içindeki etkisinin belirlenmesidir. Kuantum liderliğin böyle bir durumda etkisine değinilerek gerekliliği ve performansı için dikkate değer özellikler üzerinde durulması önem arz etmektedir. Bu tür sonuçların elde edilmesi amacıyla araştırmada öncelikle kuramsal çerçeve olan liderlik kapsamı ve kuantum liderlik, örgütsel zekâ ve etkinlik, inovatif davranış ve yönetim anlayışları incelenecektir. Ayrıca bu kavramların birbirleri için önemine de değinilecektir. Daha sonraki bölümde ise uygulama aşamasına geçilecektir.

Söz konusu uygulama aşamasında, İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu hastanesi ile aile sağlık merkezlerinde görev yapan hekim, hemşire ve her kademe sağlık çalışanından oluşan araştırma grubuna, kuantum liderlik, örgütsel zekâ ve çalışan inovatif davranış ölçekleri uygulanmıştır. Bu ölçekler, 5’li Likert Tekniği’ne göre düzenlenmiştir.

Ölçekler vasıtasıyla toplanan veriler, araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi tekniklerinden birisi olan Path (Yol) Analizi ile değerlendirilmiştir.

Özgün araştırma sorularına sahip olan bu tezin ilgili literatüre katkısı; COVID-19 pandemi süreci yönetimine yeni bir perspektif kazandırma ve kriz ortamlarında örgütlerin değişime en iyi uyumu sağlayabilmesi için çalışanlarının gösterecekleri inovatif davranış düzeyini ortaya koymaktır. Bu açıdan bakıldığında literatürde incelenen ilgili araştırmalara farklı bir bakış açısı kazandırılması amaçlanmıştır. Diğer yandan bu araştırma, kurumlar açısından yönetim tarzı uygulamalarının örgüt çalışanlarının niteliklerinin geliştirilmesine ve yeteneklerin uygulanabilir düzeye çıkarılmasına aracılık etmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Evren doğrusal olmayan bir yapıya sahiptir. Bu kaotik yapı içerisinde birbiriyle etkileşim ve iletişim içinde olan dinamikler düzensizlikten yeni bir düzen kurarak denge durumuna gelmek için yapılarında, stratejilerinde, karar süreçlerinde ve

uygulanabilirlik düzeyinde yenilikçi çıktıları dönüştürerek sürdürülebilir bir avantaj elde ederler. Bu bağlamda, araştırma konusu ile ilgili mevcut durumun özellikle kriz ortamında belirlenmesi, örgütün sürdürülebilirliği ve liderlik anlayışı perspektifinden nasıl daha iyi bir süreç geliştirilebileceğinin ve bu süreçlerde inovatif davranışı ortaya çıkartabilecek unsurların değerlendirilmesi, pandemi bağlamında kaotik ortamda çalışma yapılması gereken konuların geliştirilmesine aracı olması hedeflenmektedir. Araştırmanın teorik ve pratik etkisi ve yaygınlığı için üzerinde durulan değişkenler örgütsel bağlamda başarı dinamiği için önemli faktörler arasında görüldüğü söylenebilir.



2. KUANTUM LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik ve liderlik yaklaşımları, bilimsel ve bütünsel bir tanımın önemine işaret etmektedir. Çünkü bu tür kavramlar, zamanla yapılan değerlendirmelerle birlikte, yeni birtakım kavramların da gelişmesine zemin hazırlamıştır. İlişkili düzeydeki kavramlar, ihtiyaçların ve liderlik açısından sorunlara en iyi şekilde cevap verebilmenin bir şekli olarak vardır. Liderin grubuna yön gösterici tavır ve tutumları açısından yeni liderlik yaklaşımı üzerinden yapılan açıklamalar, lider performansı ile ilişkilendirilebilecek bir konudur. Çünkü liderin, bir toplumun ya da grubun üzerindeki etkinliği, kararlarına göre şekillendiğine işaret etmektedir. Liderlik, Zel (2001) tarafından değinildiği üzere, grubun davranışlarında farklılık oluşturun ve yönlendirici etkiye sahiptir. Bireyin de böyle bir açıdan yaptığı davranışların tamamı, lider çerçevesinde yön kazanmaktadır. Ayrıca lider, grubun belirli şartlar altında amacını gerçekleştirme uygulamalarına bağlı harekete geçtiğinde, yönlendirici görevini üstlenmektedir. Yine bu açıdan liderlik, en etkin şekilde grubu yönlendirme ve hedefleri gerçekleştirmede dikkate alınabilir. Bu açıdan liderlik yaklaşımı ve bu yöndeki gelişmeler önemlidir.

Günümüzde liderlik yaklaşımına yönelik gelişmeler, yaşanan değişimlere bağlı açıklanabilmektedir. Değişimlerin etkisi ise dönüşümleri gerekli göstermesiyle birlikte dikkate alınabilmektedir. Değişim ve dönüşüm açısından ise süreçlerin en iyi şekilde yönetimleri, lider konumundaki kişilerin küresel bilgi çağındaki gerekliliklerine dayalı bir şekli benimsemeleri çerçevesinde ele alınmaktadır. Tecrübe ve liderlik özellikleri, liderlik türleri ve yaklaşımları açısından klasik liderlik türlerinden daha farklı liderlik şekillerinin oluşmasına ortam hazırlamıştır. Güçlü ve yetenekli lider yaklaşımlarının sonucu olarak bu konu, yetenekli liderlere artan bir ihtiyaçtır (Erçetin, Çevik ve Çelik, 2018). Dolayısıyla bu durum, yeni liderlik yaklaşımlarının, çalışma hayatında etkisini göstermesi açısından incelenebilmektedir. Kaos ortamlarının artık çalışma hayatında etkileri, yeni liderlik yaklaşımlarını da aynı ölçüde hissettirmiştir. Bunlardan biri de kuantum liderliktir.

Kuantum kelimesinin tanımlayıcı yönü, klasik fizik çalışmaları ve dolayısıyla da kuantum fizik açısından bunun önemine değinmeyi gerektirmektedir. Kuantumun iyi

şekilde anlaşılabilmesine bağlı bu konu ise, kuantum tanımlayıcısının önemli etkilerini bu açıdan incelemektir. Dolayısıyla olağan stratejiler, kaos ortamının belirlenmesinde sağladığı kolaylıklarla ilişkili açıklanabilmektedir. Bu durumu Morin çalışmasında kuantum mekanizmasının temelinde üzerinde durulan faktör olmakla birlikte, olağan stratejilerin aniden ortaya çıkabilecek sorunlara karşı yeniden tespit edilmesini sağlama odaklı olması gerektiği ifade edilmiştir. Böylece kuantum kelimesi, “bir şeyin miktarı” anlamında fiziksel aktivitede mekanik süreçleri tanımlamak amaçlı kullanımıyla fizik alanında özel yere sahiptir. Öğrenme, öğretme ve liderlik gibi konular gereğince ise kuantum, özel kullanımının dışında bir öneme sahiptir. Bütünsel açıdan liderlik, kuantum paradigmanın temeliyle incelendiği takdirde, kontrol ve öngörülebilirlik açısından kuantum liderliği ön plana taşımaktadır (Erçetin, Çevik ve Çelik, 2018). Kuantum liderliğin bir gereklilik olarak yansıyan şekli ise, küreselleşmenin getirdiği çalışma şekli ve düzeni için gerekli olması çerçevesinde değerlendirilmektedir. Şirketlerin yeni rollere bürünmesindeki kolaylıklar için ise bu konular, liderlikte şirketlerin farklı birer stratejileri de aynı ölçüde geliştirmesindeki başarı ile açıklanabilmektedir. İş odağında stratejiler bağlamında bu değerlendirmeler, daha fazla deneyimlenmiş analitik çalışmaları yapmak demektir. Bu nedenle liderlikte kuantum mekanizması kapsamı, bu konulara dayalı gerekliliğin bir sonucudur (Nigri, 2019).

Konu kapsamı açısından ifade edilenlere yönelik incelemeler, kuantum liderliğin önemine işaret etmektedir. Dolayısıyla birçok araştırmacı tarafından liderlik yaklaşımı ve yeni liderlik türleri incelemesi, kuantum liderliğin ön plana çıkmasını etkilemiştir. Araştırmanın ilk bölümünde de ifade edilen bu liderlik türü ve kapsamı incelenecektir. Öncelikle liderlik kavramı üzerinde durulacak, liderlikte geleneksel ve modern temelli yaklaşımlara değinilecektir. Modern liderlikten biri olan kuantum liderlik, postmodern yaklaşım açısından, kuantum paradigma yönüyle incelenecektir. Sonraki aşamada ise kuantum liderlik boyutları ve kuantum liderlik ilişkisinin örgütlerdeki stratejileri, özel anlamda incelenen konular olacaktır. Araştırmanın bu bölümü ifade edilen hususlar çerçevesinde sonlandırılacaktır.

2.1. Liderlik Kavramı ve Kapsamı

Liderlik, sosyal fenomenlerden biridir. Toplumların tamamında coğrafyaya, kültüre ve milliyete bakılmaksızın vardır. Tarihsel süreçte ise bunun etkileri, birçok örneğiyle vardır. Örneğin Mısırlılar, liderlerine tanrısal özellikleri atfetmişlerdir. Zeki ve ustalıklı stratejilerle birlikte liderler, istek ve şevk yayabilmişlerdir. Bazı liderler de büyük imparatorluklar inşa etmişlerdir. Liderlik ve etkileri, farklı boyutlarıyla uzunca bir süre, spekülasyon etkisi yaratmıştır. Bilimsel araştırmalara konu olan unsurlar bu açıdan önemli bir yere sahiptir. Liderin etkililiğinin belirleyiciliği de özelde bu durum ile bağlantılıdır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Lider kavramı ve etkisi çerçevesinde bu tür hususlar, kendisine gösterilen büyük ilgiye rağmen, tam olarak açıklanamayan bir konudur (Luthans, 1981). Liderliğin açıklanmasında çok sayıda metot geliştirilmiştir. Dolayısıyla yapılan yorumlar açısından farklı liderlik tanımları vardır. Bu konu birçok tanım sonucunda farklı değerlendirmelerin aynı ölçüde geliştirildiğini göstermektedir. Bu şekilde liderlik, farklı yorumların da yaygın ölçüde kullanılmasının sonucuyla ilgili açıklanabilmektedir.

Liderlik kavramının kapsamı, yönetimin daha özenli olmasını sağlamanın ve aynı zamanda vizyoner/dinamik olma görüşüne dayanılarak da yöneticileri ve liderleri birbirinden ayırmanın boyutuna göre değerlendirmektedir. Pratik ölçüde uygulama ve organizasyon bünyesi için de söz konusu gelişmeleri takip etmede lider, ayrıcalıklı bir konuma sahiptir. Mevcut organizasyon faaliyetlerinde liderliğin görevleri ve etkileri de özelde, organizasyon geleceğine yönelik katkısıyla açıklanmaktadır. Çünkü vizyon kullanımıyla birlikte, organizasyonun gerektiği gibi dönüştürülmesi sağlanabilir (Darr, 2001). Liderlik için yapılan bu değerlendirmeler, liderin taşıması gereken özelliklere göre, farklı şekillerde liderlik tanımının da yapılabileceğini göstermektedir. Bunun ise etkisi ve yansıması, liderin stratejik boyutuna göre değerlendirilmektedir. Ireland ve Hitt (2005) çalışmasında stratejik lider, örgütler için gelecek yaratırken, buna uygun kişilik özellikleri ve dolayısıyla kimlik oluşturmalıdır. Liderliğin kapsamı, belirtilenler çerçevesinde üzerinde durulan bir kavram özelliğindedir.

Lider kavramı, yol ve yön gösterenleri belirtmek amaçlı kullanılmakla birlikte temelde lider, yol ve yön göstermede liderlik özelliklerine dayalı ortaya koymaktadır. Liderlik bu şekilde farklı insanlar için farklı anlamlara gelmektedir. Kültürden kültüre

değişiklik göstermektedir. Bu amaçla geliştirilen değerlendirmelerden örnek, Roberts (1989) görüşüne göre ifade edilebilmektedir. Bu yönde liderlik, organizasyon içindeki yönetme sorumlulukları ve ayrıcalıklarına göre, çalışanların başkalarının hareketlerini yönlendirmesi şeklinde belirtilebilmektedir. Lider böyle bir durumda başkalarının da hareketleri üzerinde belirleyici bir öneme sahiptir. Belirli tahminler ve koşullar, liderin yeteneğini ve yeterliliğini ifade etmede de önemlidir. Öztekin (1996) çalışmasında ise lider, toplumun her kesimine ne şekilde hitap edeceğini ve nasıl davranacağını bilen kişidir. Kurumun inançlarına, değerlerine göre davranmakla birlikte, tepkiyi iyi bilen ve bunlara da saygılı davranan kişidir. Ayhan (2012) çalışmasında ise liderlik, liderin tutum ve davranışlarının, grubun performans ve verimliliği üzerinde gösterge şeklinde ifade edilmiştir. Özkan (2016) tarafından geliştirilen yorum kapsamında ise liderlik, topluma göre zamanla değişen ve bunun da bir gereklilik olmasına yönelik elde edilen sonucun kaçınılmazlığını belirtendir. Psiko-sosyal, sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik açıdan ise liderliğin önemine işaret eden tanımlamadan bahsetmektedir. Tanımlar incelendiğinde farklılıkların kendisini gösterdiği görülmektedir. Ancak temel olarak liderlerde genelde şu üç unsur dikkat çekmektedir (Nahavandi, 2000):

- Liderlik grup ve takım olgusuna işaret etmektedir. Bir izleyicisi olmayan lider de bulunmamaktadır. Liderlik genel bağlamda kişiler arası etkileşimleri artıran ve ikna metotlarını da içeren bir özellik yansıtmaktadır.
- Liderler, bir hareketin gerçekleşmesinde ya da belirli amaçlara ulaşılmasında, insan ve insan gruplarına yön gösterme açısından etkileme olgusunu yakalayan kişilerdir.
- Liderin varlığı genel ölçüde, bazı hiyerarşilerin varlığına işaret etmektedir. Bu kapsamda lider bazen resmî ve tanımlanmıştır; bazen ise gayri resmî ve esnek bir kişilik yansıtmaktadır.

İfade edilenler çerçevesinde liderlik, birçok farklı yönden dikkate alınmaktadır. Dolayısıyla da birçok farklı tanımlı bulunmaktadır. Çünkü lidere duyulan ihtiyaçların kaçınılmaz sonucu, değişik şekillerde anlamlandırma ve gereklilikleri üzerinde durma ile bağlantılıdır. Toplum içerisinde veya kurumlar nezdinde liderlik, sosyal, psikolojik, ekonomik ve kültürel yönleriyle belirtilen konulardandır.

2.2. Liderliğin Gelişiminde Tarihsel Süreç

Liderlik kavramı, insanlık tarihi kadar eskilere dayanmaktadır. Toplum değişimi süreci ve bunun toplumsal yansımaları, etkin liderlik tarzlarının da gelişmesine zemin hazırlamıştır. Liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların temelinde ilk sürecin 1940 dönemi olduğu belirtilebilmektedir. 1940'lı yıllarda işletme yönetimlerinde kişisel özelliklerin ön planda olduğu liderlik tarzı önemli bir boyut kazanmıştır. Liderlik profili açısından bu, evrensel lider özelliklerinin belirlenmesi anlamına da gelmektedir (Akdöl, 2019). Kişisel özellikler açısından liderlik konusu bir sonraki dönemde yetersiz kalmıştır. Bu açıdan 1950'li yıllarda liderlik, iş bölümünden, hiyerarşik kademedan, belirli kural ve yöntemleri geliştirmeden kaynaklı bir yönetim paradigması oluşturulmaya başlanır. Ancak liderlikte asıl gelişmeler, özellikler ve davranışsal kuram gelişimine bağlı etkin nitelik kazanmaktadır. Liderlik kapsamında merkezileşme ve kontrol de aynı şekilde ön planda yer almaktadır (Hayiroğlu, 2011).

Liderlik gelişiminde bir sonraki aşama ve gelişme, 1950-1970 yılları arasındaki dönemdir. Davranışsal kuram çerçevesinde liderlik, liderin takınacağı davranışların da ön plana taşındığı aşamadır. Lider yönetici yaklaşımı çerçevesinde, gelişmeler 2000'li yıllara kadar ilerleme göstermiştir. Bu dönemden sonra liderlik yaklaşımında modern yaklaşımların yaygınlaştığından sözedilmektedir. 1978 yılından sonra liderlikle ilgili çalışmalar, yeni yaklaşımların da geliştirilmeye başlandığı çalışmalardır. Modern liderlik yaklaşımları ise özellikle de etkileşimci, dönüştürücü, karizmatik, stratejik ve hizmetkâr liderlik çerçevesinde belirtilmektedir (Bektaş, 2016; Hayiroğlu, 2011).

Liderlik yaklaşımlarında modern liderlik çeşitlerinin geliştirilmesi ve bunun da gereklilik boyutunda değerlendirilmesi, gelişen teknolojinin bir sonucudur. Burada özellikle de dönüşümcü, stratejik gibi bazı liderlik türleri, liderlik anlayışında ön plana taşınan uygulamalar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla liderlikle birlikte yeniden yapılandırma ve uygulamalarla bunların desteklenmesi süreci, liderliğin başarısızlık etkisi yaratmasını önleme hedeflidir (Eraslan, 2002). Bunun nedenleri ise, doğal liderlik şeklinin değişmesindeki gereklilik olmakla birlikte, davranışçı liderlik özelliklerinde çok boyutlu yapının kazanılması durumuyla da açıklanmaktadır (Kirby, Paradise and King, 1992). Dolayısıyla liderliğin gelişimi çerçevesinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin 1990'lı yıllardan sonraki artan önemi ve kurumlar üzerindeki etkileri,

farklılaşan çalışma koşullarına ve liderlik modellerine olan ihtiyacı doğurmuştur. Günümüzde kurumların daha kompleks çalışma ortamlarında etkin performans yakalama olanakları, liderlik anlayışındaki değişmelerle bağlantılı düzeyde incelenmektedir. Tarihsel gelişim sürecinde liderlik ve farklı yaklaşımların etkinliği, buna dayalı olarak açıklanmaktadır.

2.3. Liderlik Rolü ve Özellikleri

Liderlerin rolleri, organizasyon bünyesinde yönetim amaçlılığı kapsamında, en etkin şekilde çalışmaları yapabilme ve faaliyetleri gerçekleştirme sürecinde başarının aynı ölçüde kazanılmasını sağlayacak özellikleri birleştirmektir. Bu kapsamda liderler, kişilerin çabalarını hedef almakta ve uyumlaştırıcı faaliyetleri geliştiren uygulamalara yönelmektedir. Lider, organizasyonda üretim biriminde konu ayırt etmeksizin, rolünü yerine getirmektedir. Üretim birimlerinde planlama, yürütme ve denetleme gibi temel özellikler açısından liderin rolü, kuruluş büyüklüğü ve niteliği için geliştirilebilecek uygulamalara işaret etmektedir (Canpolat, 2011). Liderlerin organizasyon bünyesinde rolleri açısından değerlendirmeler, rol farklılaşmalarında yaşanan artışlar bağlamında dikkate alınmaktadır. Bass (1990) çalışmasında, liderlerin rollerine ilişkin yapılan sınıflandırmasında özellikle rol farklılaşması kapsamında değerlendirme yapmaktadır. Bu kapsamda liderlik rolleri, organizasyonun başarısını sağlamaya ilişkin özelliklerin de sürekli artmasını gerçekleştirmek demektir. Ancak sadece organizasyon başarısıyla sınırlı kalan bir lider anlayışı yoktur. Burada öncelikli olarak liderin, rol model yapısı da dikkate değerdir. Kirkpatrick (2004) çalışmasında liderin, rol modeli özelliklerinde olabilmesi için vizyoner lider şeklini benimsemesi ve geliştirmesi belirtilmektedir. Bu konu için özel bir anlatım ise takım liderliği örneği üzerinden yapılabilir. Buna göre takım liderlik şeklinde, değişik roller ya da işlevler, iki veya daha fazla kişinin üzerinde etkin olmayı ve bu takımdaki kişilerin de etkileşiminden sorumlu olmayı desteklemek demektir (Alga, 2017). Dolayısıyla liderlik rolü açısından incelemelerin kapsamı ve boyutu, liderlik uygulamasına göre farklı liderlik rollerinin de gösterilmesi anlamına gelmektedir.

Liderler, bulundukları konumlar ve rolleri gereğince birtakım özelliklere sahip olmalıdır. Grubun üzerinde etkililiğine yönelik özellikler, örgüt yapısını şekillendirme odaklıdır. Örgüt yapısında etkileşim başarısı, liderlerin özellikleri ile ilişkilidir. Diğer

bir şekliyle bu konu, organizasyon yapıları ile liderlik özellikleri arasında tamamlayıcı birtakım durumlara işaret etmektedir. Organizasyon yapıları, liderlik özelliklerine göre tasarlanmaktadır. Böylece lider, bu tür unsurlardan etkilenecek kendisini şekillendiren konumu yakalamaktadır (Taşgıt ve Temiz Sert, 2017). İfade edilenler çerçevesinde liderlerin sahip oldukları birtakım özellikler vardır. Bu kapsamda geliştirilen yorumlar ve görüşler, farklı çalışmalarda görülmektedir. Örneğin Erdoğan (2004) çalışmasında bu özellikler, şu şekilde sıralanmaktadır.

- Entelektüel açıdan özellikler: Sezgi gücü, muhakeme yapabilme, analiz ve sentez yapısını geliştirme, genel kültür bilgisi, mantıklı olma ve davranma gibi hususlarla çevrilidir.
- Sosyal yönelimli özellikler: Dış görünüm özellikleri, bir gruba hitap edebilme ve onu ayarlayabilme, iş disiplini içerisinde bulunma, işbirlikçi yapıda olma, kendini ayarlayabilme gibi özelliklerle çevrilidir.
- Karakter açısından özellikler: Uyum, hafızasının gücü, dikkatli olma, ihtiyatlı davranma, kârlılık, dinamiklik, kararlılık, çabukluk, ciddilik, girişken olma gibi birtakım özelliklerdir.

Bu çerçevede geliştirilen özelliklerin tanımlanmasının yanı sıra, başka liderlik özellikleri, Baltaş (2008), Zel (2001) ve Ayhan (2012) çalışmalarında görülmektedir.

- Tutarlık ve dürüstlük,
- Karar ve kararlılık,
- Vizyon sahibi olma,
- Yeterlilik,
- Zekâ,
- Kendine güvenme,
- Girişim,
- Mesleki düzey,
- Yönetim açısından kabiliyet.

Liderlerin başarısına yönelik birtakım genel özellikleri dikkate alındığında hem yeteneklerine hem de özelliklerine göre ilişkili yorum geliştirmek gerekmektedir. Bu

çerçevede söz konusu gruplandırmalar, Yukl (1989) ve Ayhan (2012) çalışmaları için aşağıda gösterildiği gibi sıralanmıştır:

- Liderlerin özellikleri:
 - o Sorumlulukları üstlenme açısından gönüllülük,
 - o Stres durumlarında hoşgörü,
 - o Kendine olan güven,
 - o Dirençli yapının gösterilmesi,
 - o Enerjik yapıda olma,
 - o İzleyicileri üzerinde güçlü bir etki oluşturma,
 - o İzleyicilerinin kendilerine bağlılığını artırma,
 - o Karar verici uygulamaları denetleme,
 - o İşbirlikçi yapıda olma ve artırma,
 - o İddiacı olma,
 - o Başarı odaklı ve azimli olma,
 - o Sosyal çevreye uyum sağlama,
 - o Pozisyona ve gelişmelere uyum sağlama.
- Liderlerin yetenekleri:
 - o Zeki olmaları,
 - o Kavramsal açıdan yetenekli olmaları,
 - o Yaratıcı özellikleri taşımaları,
 - o Diplomatik olmaları ve anlayışlı davranmaları,
 - o Etkileyici konuşma yapmaları,
 - o Grup görevleri çerçevesinde bilgi sahibi olabilmeleri,
 - o Örgütlenme çalışmalarında bulunmaları,
 - o İkna kabiliyetlerini artırmaları,
 - o Sosyal becerileri geliştirmeleri.

Maddeler halinde sıralanan özellikler ve yetenekler, genel olarak başarılı liderler açısından ifade edilmektedir. Örgütler açısından bu konu, genel çerçevede liderin potansiyeliyle ilişkilendirilmektedir. Liderlerin yeteneklerinin ve özelliklerinin örgüt bünyesine yansımaları ise, çalışanlar üzerinde oluşturdukları etkileriyle açıklanabilir. Dolayısıyla liderler, örgütlerde daha etkili olabilmek için yeteneklerini ve becerilerini de geliştirmelidirler.

2.4. Liderlikte Geleneksel Yaklaşımlar

Yönetim ve organizasyon için liderlik yaklaşımı, temelde geleneksel yaklaşımlar açısından gelişme kazanmıştır. Bu ise geleneksel anlayışın ötesinde, liderlikle beraber söz konusu ilerlemelerin bir yansıması olarak kabul edilmektedir. Çünkü yönetim anlayışında geleneksel yönetici şekilleri, belirli konularla sınırlı konuları içermektedir. Buna göre modern yaklaşımda hedeflenen işgücü kapasitesini en üst düzeye taşıma ve kalite standartlarında dünya trendini yakalama, faaliyetler açısından etkinliği sağlama, verimi alma gibi unsurlar, geleneksel yaklaşımda üzerinde durulan konular değildir (Işık, 2014). Liderlik yaklaşımları çerçevesinde birtakım değerlendirmeler de ayrıca önemlidir. Örneğin motivasyon açısından liderlik, ihtiyaçların ve beklentilerin uyum göstermesi, çalışanlarla ilgili genel ve tüm konuların iyileştirilmesi üzerinedir. Burada motivasyon konusu gereğince liderlik, Yeşil (2016) çalışmasında da değinildiği üzere, liderin çalışanlar üzerindeki etkileri ve sonuçları temelinde incelenmektedir. Örneğin liderin kişisel özellikleri, davranışları ve durumlara yönelik çözümleyici uygulamaları gibi birtakım faktörlerin katkı ve önemine dikkat çekilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu kapsamda liderlikte geleneksel yaklaşımlar üzerinden değerlendirmeler yapılmakla birlikte, geleneksel yaklaşımların etkisini kaybettiği üzerinde de durulmaktadır. Bu konu gereğince liderlik yaklaşımlarında değişimler, Erer ve Demirel (2018) çalışması kapsamında değinildiği üzere modern liderlik yaklaşımlarının yaşanan değişimlerle birlikte gerekli görülmesidir. Burada en büyük değişim ise, sürekliliğin hız kesmeden devam etmesidir. Yenilikler karşısında da geleneksel liderliğin yetersiz kaldığı gözlemlenmektedir. Özellikle de belirsizlikleri çözümlemede ve riskleri azaltmada bu konu, etkileme/yönlendirme temelli açıklanmaktadır. Bu yönde ise geleneksel liderlik yaklaşımları için incelenen kişisel özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları, modern liderlikten önce değerlendirilen konulardan biridir. Ancak bu yaklaşımların sadece geleneksel yaklaşım olarak sınırlandırılması yanlıştır. Çünkü temelde bunların liderlerin genel özellikleri arasında yer aldığı, ancak modern liderlik şekilleriyle ilgili olarak artırmaya çalışıldığı düşünülebilir. Buna ilişkin örnek, Küçük (2019) çalışmasında görülmektedir. Liderlik yaklaşımlarını temel olarak özellikler, durumsal ve davranışsal yaklaşım şeklinde incelemektedir. Geleneksel liderlik teorilerinden ise otokratik, demokratik ve bürokratik liderlik anlayışlarını değerlendirmektedir. Diğer yandan bu konuya benzer çalışma, Koenane (2017) tarafından geleneksel liderliğin

rolü ve önemi durumunu, modern demokratik ülkelerdeki başarısıyla bağlantılı incelemiştir. Burada özellikle de ülke yönetiminde yaklaşımlar açısından gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülke örneklerinde geleneksel liderlik şekillerinin önemine değinildiği görülmektedir. Ancak bu liderlik şekilleri de problemlerin ülkelere sonraki süreçlerde görülmesine istinaden, tarihsel süreçte belirgin sonuçlarıyla karşımıza çıkmaktadır. Belirtilen bu tür hususlar, liderlik perspektifinde önemli konular olarak görülmekte ve incelenmektedir.

2.4.1. Kişisel Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, liderliğin anlaşılabilmesinde sistematik girişimlerden biri olarak görülmektedir. Burada özellik yaklaşımı açısından zaman zaman ve çeşitli düzeylerde mizaca, kişiliğe, yeteneklere, eğilimlere, fiziksel ve demografik faktörlere göre bireyde kalıcı niteliklere atıfta bulunarak belirsizlik ve karmaşa kaynakları vardır (Küçük, 2019). Özellikler yaklaşımı çerçevesinde kişisel özellikler, Robbins ve Coulter (2002) çalışmasında değinildiği üzere, kişiyi lider yapan özelliklere dikkat çekmektedir. Bu kapsamda liderin psikolojik ve fiziksel nitelikleri, genel özelliklerinde zekâsına, fiziksel niteliklerine, konuşma hızına ve şekline, sosyalliğine, boyuna, karar verebilme durumuna göre gruplandırılacak özelliklerine işaret etmektedir. Hellriegel ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen çalışmada ise, etkin olan ya da olmayan lider davranışları, kişisel niteliklerin yanı sıra, davranışsal özelliklerin önemi üzerinde durmuşlardır. Dolayısıyla liderlik açısından kişisel özellikler tek başına bir yeterlilik fonksiyonu değildir. Ancak temel bağlamda Kirkpatrick ve Locke (1991) ile Küçük (2019) çalışmalarında, liderlerin kişisel özellikleriyle bağlantılı altı ayrı özellik dikkatleri çekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Devamlılığına yönelik etkileri: Yüksek efor düzeyini ifade eden enerji, başarı, hırs, azim ve inisiyatif grubu temsil etmektedir. Bu faktörler açısından sürekli bir sonucun alınması meselesi de aynı ölçüde önemli faktörlerdendir.
- Liderin motivasyon kaynağı: Liderlerin izleyicilerini etkileme ve yönlendirme açısından güçlü istekleri, motivasyon kaynağını oluşturmaya katkı sunabilen faktördür. Liderlerin motivasyon kaynaklarının sonucu olarak sorumlulukları da almaya istekli oldukları söylenebilir.

- Dürüstlük anlayışı: Erdem anlayışı olmadan liderlikten bahsedilemez. Lidere ve izleyicilerine yönelik güvene dayalı ilişkinin temel faktörlerinden birisi de dürüst bir kimlik oluşturma anlayışına yöneliktir.
- Kendine güvenme ve inanma faktörü: Karar sürecinde ve takipçiler üzerindeki etkilerinde liderin öncelikle kendine güvenmesi gerekmektedir. Aksi halde liderin izleyicilerine güven vermesi ve kendisine inandırması konusu da önce kendi kişisel özelliklerinde bunun olması anlamına gelmektedir.
- Liderin bilişsel yetenekleri: Liderin bilgiyi işlemesi açısından stratejileri formüle etmesi, sorunları çözmede de yeterli ölçüde istihbarat düzeyine sahip olması gibi faktörler, bilişsel yetenek düzeyinde ifade edilmektedir.
- Liderin organizasyon bilgileri: Liderin çalışanlar üzerindeki etkileri, derin bilgi kazanımı ve böylece karara ilişkin başarı sağlama temellidir. Bu doğrultuda organizasyona bağlı her türlü bilgiyi değerlendirme ve yorumlama kabiliyeti önemli bir yere sahiptir.

Maddelerde sıralanan özellikler, kişisel nitelikler kapsamında, liderin temelde sahip olması gereken birtakım faktörlere işaret etmesiyle açıklanabilir. Ayrıca Fleenor (2006) çalışmasında da değinildiği üzere, en eski liderlik yaklaşımlarından biri olsa da, erken dönemdeki liderlik anlayışlarının temelini oluşturduğu bilinmektedir. Liderlerin fiziksel ve kişilik özellikleriyle başlayan, bilgisi ve etkisi ile devam eden bu niteliklerin sonuçları etkili birer fonksiyon olarak da açıklanabilir. Liderlikle bağlantılı düzeydeki kalıcı özellikler, insanların doğuştan sahip olduğu niteliklerin bir sonraki aşamada, uygulamadaki davranışsal özelliklerin etkinliğine bağlı olarak değerlendirilmektedir.

2.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Liderlik sürecini tanımlama sürecine yönelik yaklaşımda asıl fikir, 1950-1970 yılları arasını çevrelemektedir. Burada önderleri ön plana taşıyan fikirler genel olarak niteliklerden ziyade, önderin liderlik sürecindeki davranışlarıyla ilgilidir. Liderler bu şekliyle iletişim kurma, yetki verme ya da vermeme, plan ve denetim biçimleri, hedef tanımlama şekilleri gibi tutumlarda önderlerin etkililiğine işaret eden mühim unsurlar olarak belirtilmektedir. Doğal liderlik yaklaşımlarından vazgeçildiği dönemlerde, davranışsal yaklaşımın önemine işaret etmişlerdir. Önderlik çalışmalarında genellikle

görev boyutları, kişi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Liderlik içinde iş tatmini, etkililik ve yapının eyleme geçirilme kriterleri açısından incelenmektedir (Canbolat, 2016). Bu açıdan liderlikte davranışsal yaklaşım, liderliğin etkisinin organizasyon için tespitine bağlı açıklanmaktadır. Organizasyon açısından önem ise, izleyenler üzerindeki etkiyle bağlantılıdır. Bu nedenle davranışsal yaklaşıma yönelik birçok metot da belirlenmiştir. Burada birçok araştırmacı tarafından çalışmaların geliştirilmesi, faktörler ve içerikler bağlamında değerlendirilmektedir. Bu araştırmalar ve kapsamlar ise kısaca şu şekilde açıklanmaktadır:

- Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: Bu açıdan araştırmalar, 1945 yılında başlamış, 1950'lere değin devam etmiştir. Liderlik rolleri gereğince farklı 1800 tane boyut geliştirilmiştir. Liderlik bu yönde örgüt amaçlarını gerçekleştirme kapsamında örgüt çalışanlarına dönük kriterleri çevrelemektedir. Buna göre çalışanlara yönelik etkileri ve yönetim odaklı davranış sonucunda, performans açısından ilişkileri geliştirmektedir (Tağraf ve Çalman, 2009; Young and Dulewicz, 2006).
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması: Liderin davranışlarına yönelik bu model gereğince, iş ya da kişi merkezli liderlik davranışları belirlenmiştir. Bu iki liderlik anlayışı ve yaklaşımı, grup üyelerinin tatminine, verimliliğine, etkili olan ya da olmayan liderlik davranışlarına bağlı olarak da dikkate alınmaktadır. Buna göre liderlik çalışmaları açısından çalışanların isteklerinin hedeflendiği görülmektedir. Buna göre kişi ve işe yönelik davranışlar, bu teorinin liderlik kapsamları için ifade edilmektedir (Sancar, 2012; Stoner and Freeman, 1992).
- Harvard Üniversitesi Modeli ve Araştırmaları: Araştırmalar açısından bu tür liderlik, sosyo-duygusal lider ile iş liderliği şeklinde bilinmektedir. Bu model, liderlik tarzlarında gösterdiği etkiyle birlikte incelenmektedir (Canbolat, 2016). Liderlik davranışının yerine getirilmesinde belirli kişiler, grubun ilk döneminden itibaren daha etkin şekilde rol oynarlar. Liderlik davranışları kapsamında üç ayrı boyutun varlığını koruduğu da buna dayalı olarak söylenebilir. Liderin faaliyet seviyesi, başarabilme yeteneği ve üyeler tarafından sevilme derecesi de bu yönde açıklanabilir (Baykal, 1994).
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli: Liderlik davranışında iki ayrı boyuttan bahsedilmektedir. Bunlardan ilki, üretme odaklılığıdır. Diğerisi ise kişiler arası ilişkilerdir (Yeşil, 2016). Buna göre liderin potansiyeli açısından

ilgi, üretime ya da insana duyulan ilgiyle bağlantılıdır. Liderin etkisi ve ayrıca niteliği çerçevesinde değerlendirmeler ise liderin hem organizasyona hem de çalışanlara yönelik bilginin yeterli olması şeklinde ifade edilmektedir. Bu kapsamda modelin temel mantığı üretimler ve çalışanlar üzerinedir (Ekici, 2006).

- X ve Y Yaklaşımları: Örgüt gereksinimi açısından direnç gösteren X yaklaşımı ve insanları motive eden sorumlulukları almada açık olduklarını savunan Y yaklaşımı şeklinde iki ayrı liderlikten bahsedilmektedir (Yeşil, 2016). Buna göre X ve Y kuramlarının varsayımları da ifade edilen sınırlılıklar çerçevesinde geliştirilmiştir.

o X kuramının varsayımları (Canbolat, 2016):

- İnsanlar genel olarak çalışmayı sevmedikleri için iş görmeyi de istememektedirler.
- Çalışmayı sevmeyen insanların sorumluluk almaları sıkça rastlanan konulardan değildir. Bu nedenle genel bağlamda yönetilmeyi daha çok tercih etmektedirler.
- Alışkanlıklarının ağır basmasının sonucu olarak da insanlar, değişikliklere bağlı tavır ortaya koymaktadırlar.
- Örgüt hedeflerinin yerine getirilmesi bakımından insanların bir açıdan zorlanması, kontrol edilmesi, yönlendirilmesi ve gereklilik arz ettiğinde cezalandırılması gerçekleştirilebilir.

o Y kuramının varsayımları (Canbolat, 2016):

- Örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşma açısından kendisini kontrol etmesi önemlidir.
- Şartların uygun olması halinde, işlerin yapılması zevkli bir hal kazanmaktadır.
- Kendini kontrol etme, sosyal ihtiyaçları tatmin etme konusu, ödüllerin bir işlevi görevini göstermektedir.
- Yaratıcılık anlayışı, insanlarda geniş dağılım gösterebilir.

- Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri: Liderlik modelinde genel davranış şekli, ayrılık ve çoklu-bağlanma modeli çerçevesinde değerlendirilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bu yönde liderlik davranış modellerine ilişkin profilden Yukl (1991) çalışması, fiziksel ve kişisel özelliklere bağlı sonuçları içerebilir. Dikkate değer özellikler şu maddeler dâhilinde sıralanabilir:

o Fiziksel özellikler açısından lider:

- Yaş, boy, cinsiyet, ırk, kilo, zekâ, bilgi, genel fiziksel görünüm, gibi diğer liderlik niteliklerine benzer,
- Olgun davranma,
- Güven sağlama,
- Konuşmada etkililik,
- Düzenlilik,
- Hevesli ve istekli olma,
- Girişken yapıda olma,
- Hareketli olma.

o Kişisel özellikler açısından lider:

- Stres kaynaklarını bilme ve dayanıklı olma,
- Yetenekli ve becerikli olma,
- İleri görüşlü olma,
- Açıkgözlü olma,
- Duygusal yönden olgun davranma,
- İleri görüşlü olma,
- Kişiler arası diyalog kurma,
- Kararlı yapıda olma,
- İş bitirme odaklı olma,
- İnisiyatifli olma ve davranma,
- Yaratıcı özellikler taşıma ve geliştirme,
- Kendine güvenen yapıda olma,
- Objektifliği sağlama,
- Dürüst olma,
- Kişisel yönden bütünlüklü olma.

- Rensis Likert'in Sistem Dört Modeli: Liderlik açısından model kapsamaları, öncelikle örgütün kaynaklarıyla ilişkili ölçüde değerlendirdiği ve kabul ettiği konular açısından incelenmektedir. Etkin ve verimli yönetim anlayışı, sermaye ve insan kaynağının örgüt için istenilen özelliklerine dayalı kabul edilmektedir. Buna göre liderlik, örgütlerin performans özelliklerine göre gelişmenin kabulü ve dayanağı özelliğindedir (Bakan ve Bulut, 2004; Mullins, 1992). Ayrıca liderlik şekli açısından dört ayrı model şu şekilde sıralanabilir (Bakan ve Bulut,

2004; Bowditch and Buono, 2001; Canpolat, 2011; Durmaz, 2007; Evans, 1990):

- o İstismarcı otoriter: Astlarla üstler arasında karşılıklı güvensizlik hâkim olmakla birlikte, tehdit, korku ve ceza yöntemleri de fazlasıyla görülür.
- o Koruyucu otoriter: Liderlik yaklaşımı çerçevesinde astlar, korku ve ihtiyatla hareket etmektedirler. Astların güdülenmesinde ekonomik ödüllerin sunulmasının yanında, güçlü cezalar da uygulanmaktadır. Bu nedenle koruyucu otoriter yaklaşımı, örgütsel amaçlar doğrultusunda bir metot geliştirmektedir.
- o Danışmalı yönetim tarzında liderlik yaklaşımı: Bu liderlik tarzında yönetim, astlarına kısmen de olsa önemli ölçüde güven duyar. Motivasyon aracı olarak “ödülleri”, “astların problemleriyle ilgilenmeler” ve nadiren verilen “cezai yaptırımlar” görülmektedir. İletişim, “aşağıdan yukarıya” ve “yukarıdan aşağıya” şeklinde çift yönlü olarak gerçekleşir. Politikalara ilişkin kararlar çoğunlukla üst kademeler tarafından verilirken, işlerin nasıl yürütüleceği konusunda astların oldukça yüksek düzeyde özgürlüğü vardır.
- o Katılımcı yönetim: Ast- üst arasındaki olumlu ilişkilerin örgütsel alana yansımaları güven ortamının hâkim olduğunun bir göstergesidir. Liderin çalışanları özendirme ve ödülleri artırma davranışı belirlenen hedefler doğrultusunda amaçları gerçekleştirme yönünde stratejik bir gerekliliktir. Bu nedenle katılımcı yönetim, güvenin sağlandığı ortamı işaret etmesinin sonucuna ilişkin önem kazanmaktadır.

Maddeler halinde ifade edilen modeller ve çalışmalar, davranışsal yaklaşımın bir etkisi ve boyutudur. Liderlerin davranışlarının birçok ilişkili faktörle açıklandığı ifade edilmekle birlikte, bu davranışların da sonuçlarının birbirinden farklılık gösterdiği belirtilebilir. Dolayısıyla liderlik yaklaşımında davranışsal modelin sonuçları birçok yönden değerlendirilmektedir.

2.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Örgütlerin yönetim anlayışı ve geliştirdikleri çalışmalar, durumsallık yaklaşımı kapsamında, örgütün yönetimde sistem yaklaşımları açısından dikkate aldığı planlamaların da aynı ölçüde değişime uğraması demektir. Buradaki değişim özelde, durumsallık yaklaşımının etkisiyle birlikte, kapalı örgüt anlayışı ve sistemini ortadan kaldırmak ya da azaltmak demektir. Çünkü örgütlerin dar görüş açılarının azaltmasına yönelik geliştirdikleri planlar, sistem yaklaşımının özünde farklılaşmalara bağlı olarak ortaya çıkan ve açık sistem özelliği gösteren durumlara bağlı olarak incelenmektedir. Birbirinden farklı durumlar, geleneksel yöntemlerle çözümlemede, sadece kendi mevcut durumu ile bağlantılı değildir. Değişimlerin ve gelişmelerin bir sonucu olarak örgütlerde bu tür faktörler, değişimlere ve gelişmelere yönelik çalışmayı ve faaliyeti desteklemek anlamına gelmektedir (Sucu, 1988). Bu konuyla ilişkili Salık (2001) çalışmasına yönelik olarak, örgütlerin sistemlerine bağlı geliştirdikleri çalışmalar, belirli özellikler taşımaktadır. Sistemin kapalılığı ya da açıklığı, sistemin kesin sınırlarının varlığı, alt sistemlerin kapsamı, sistemin dengeyi koruma fonksiyonu ve kapsamı, açık sistemlerde geri besleme mekanizması, sistemlerin büyümesinde asıl dinamikler gibi birtakım özellikler, örgütün yönetimi açısından sistemleri önemli düzeye taşımaktadır. Durumsallık yaklaşımının gelişmesi, bu konuların yansımasıdır. Örgütlerin başarısı ile sistem yönetimleri arasındaki ilişki, özelde durumsallık yaklaşımıyla bağlantılı değerlendirilebilir. Burada ise açık örgüt sistemleri, Razian (1991) çalışmasında da değinildiği üzere, liderlikte açık sistem yaklaşımını örgütlerin geliştirmesi ve desteklemesi temelinde incelenmektedir. Liderlikte açık sistem yaklaşımı, örgütlerin mevcut durumlarını iyileştirmede yardımcı bir önder olmaları bakımından önemli görülmektedir.

Durumsallık yaklaşımının liderlik ile ilişkisi üzerinden değerlendirme yapıldığı takdirde, örgütlerde farklı liderlik tarzlarının gerekliliği, her durum için uygun liderlik anlayışının olmamasından kaynaklanır. Konu liderlerin farklı durumlara hazırlıklı olmasına bağlı olarak değerlendirildiğinde, liderlerin tamamında ortak özelliklerin bulunmasına işaret edilmektedir (Çetin, 2008). Durumsallık yaklaşımı ve liderlik ilişkisinden yola çıkıldığında, liderlikte çevresel faktörler önemlidir. Bu faktörlerin etkisi, farklı liderlik becerilerinden kaynaklı olabileceği yönüyle açıklanmaktadır. Farklı durumlara bağlı liderlik tarzı çevreyle bağlantılı incelenmektedir. Buna göre söz

konusu çevre anlayışı, aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (Shamir and Howell, 1999):

- Gruplar arası ilişkiler ve lider arasındaki etkileşim önemlidir.
- Liderin gücü ve etkisi, pozisyon açısından etkilidir.
- Örgütsel normlar ve bu normlara uygun durumları yönetme süreci önemli bir yere sahiptir.
- Örgütün yapısı ve teknolojisi, liderlerin durumlara göre cevap verilebilirliğini etkilemektedir.
- Görevlerdeki farklılıklar, liderin duruma göre değerlendirme yapmasını gerekli kılmaktadır.
- Çalışanların birbirlerinden farklılıkları, liderlerin tutum ve davranışlarını da aynı ölçüde etkilemektedir.

Maddeler kapsamında, liderin çevresel faktörlerden kaynaklı durumlarına dikkat edildiği gözlemlenmektedir. Genel bağlamda dış etkenlerin sonuçları, örgütlerin açık sistem yaklaşımını desteklemeleri ve geliştirmelerini gerektirmektedir. Örgütün etkisi ya da örgütü etkileyen faktörler, yönetim şekline, karar mekanizmasına ve aynı şekilde sonuçlarına, grup bağlamında iş sözleşmelerine göre farklılaşmaktadır. Bunlar özelde modern yönetim şekli ve liderlik tarzlarını oluşturmak anlamına gelmektedir. Bir başka açıdan ise liderlikle bağlantılı konular, Çetin (2008) çalışmasında dikkate alındığı üzere, durumsal liderlik temel varsayımları üzerinden açıklanabilir. Bu kapsamda lider, durum aktörüne değinerek örgütlerin kalitesini artırmaktadır. İzleyici olarak çalışan-personel etkileşimleri, genel durum faktörleri şeklinde belirtilen zamana, örgüt yapısına, kültür ve geleneklere, işbirlikçi kapsamda çalışma tarzına, yanlış yapma riskine ve aynı şekilde muhtemel sonuçlarına göre liderin farklı uygulamaları geliştirme zorunluluğu şeklinde kabul edilebilir. Bu konulara ilişkin başarı da aynı şekilde liderlerin deneyimine, stillerine, karakterlerine, insanlara karşı tavır ve tutumlarına, kendi algılarına ve başkalarının da nasıl algılandığına göre farklılaşmaktadır. Bu yönde durumsallık yaklaşımı, liderlerin farklı tarzlarda yönetim sağlama becerilerine işaret etmektedir.

2.5. Liderlikte Modern Yaklaşımlar

Günümüzde modern liderden beklenenler ve örgütsel başarının karşılanması, yönetim faaliyetlerinde etkinlik yakalandığı takdirde olmaktadır. Başarılı bir yönetim için önemli kabul edilen gelişmeler, liderlik ile bağlantılıdır. Liderin örgüt yapısında farklılıkları birbirleriyle uyumlu hale getirerek akort ettiği ifade edilebilir. Başka bir açıdan liderlik, rol model niteliğinde olması nedeniyle tutum ve davranışların alınan kararlar ve izleyiciler üzerinde başarılı bir sonuç yaratmasına yönelik olarak önemlidir. Bektaş (2016) çalışmasında belirtildiği üzere modern liderlik, etkinliği ve verimliliği artırmada önemli bir yere sahip olmakla birlikte izleyicileri güçlendirme açısından da etkin bir faktör niteliği taşımaktadır. Modern liderlik yaklaşımının önemi ve kapsamı açısından geleneksel liderlerden farkları, günümüzde yaşanan değişim ve gelişimlere aynı oranda daha hızlı şekilde cevap verme yönü ile değerlendirilmektedir. Burada özellikle de izleyiciler üzerindeki etkileriyle ön plana çıkan liderler, çalışanların motivasyonlarını, iş performanslarını, verimliliklerini etkilemede başarılı bir yönetim şeklini oluşturma başarısıyla kendilerini göstermektedir. Bu nedenle liderlikte modern yaklaşımlar için incelenebileceklerden bazıları şu kapsamda sıralanabilir:

- Tam serbesti tanıyan liderlik,
- Demokratik liderlik,
- Dönüşümcü liderlik,
- Etkileşimci liderlik,
- İnovatif liderlik,
- Karizmatik liderlik,
- Vizyoner liderlik,
- Hizmetkâr liderlik,
- Otantik liderlik,
- Bilgi çağı liderliği.

2.5.1. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Yaklaşımı

Örgütlerde farklılaşan yapılar, karar verme süreçlerini de aynı şekilde etkileyen bir konu haline gelmiştir. Güçlü ve yüksek düzeyde kararların alınması, orta düzeyde

ya da tam olarak serbestlik tanıyan liderlik stilini ön plana çıkarmıştır. Liderlik stilinde bu yaklaşım, tam serbesti tanıyan liderler açısından sahip olması gereken rollerin artık dönüşümler yaşamaya yatkınlığı bağlamında ele alınmaktadır. Aktif katılımı sağlayan yaklaşımlar arasında tam serbesti tanıyan liderler, alınan kararların stratejik ve daha etkin olması bağlamında detaylandırılan çalışmalar olduğu (Jami, 2018) ifade edilmiştir. Buna göre tam serbesti tanıyan liderler, çalışanlara gösterilen hedefler ve yetenekler arasında ilişki kurmada astları serbest bırakan, gerektiğinde yönlendiren bir liderlik şekli haline gelmiştir. Burada çalışanlara tanınan serbestlik, daha profesyonel işlerin ortaya çıkarılmasına katkı sunmaktadır. Bu nedenle serbestiyetçi bir liderlik yaklaşımının etkisi, çalışanların daha katılımcı iş yapmalarına olanak tanınması yönüyle etkinlik kazanmaktadır.

Tam serbesti tanıyan liderlerin izleyicilerine sağladıkları avantajların yanı sıra bu liderlerin güç ve sorumluluklardan da kaçtıkları ifade edilmektedir. Bu tür liderlerin kendi amaçlarını gerçekleştirme yöneliminde gruplarına bağlı oldukları belirtilmektedir. Grup üyelerinin kendi kendilerini motive ettikleri ve eğittikleri bir liderlik şekli olması dolayısıyla tam serbesti tanıyan liderler, yetki kullanma haklarını da astlara vermektedirler (Yörük ve Dündar, 2011). Bu özelliklerinden dolayı bu tür liderler aynı şekilde pasif/kaçınmacı liderler olarak da adlandırılmaktadır. Bu liderlik şeklinde kararlar ertelenmekte, amaçlara ulaşılması yönünde etkin performansın lidere bağlı olmadığı görülmektedir (Bennett, 2009). Bu nedenle tam serbesti tanıyan liderlerin karmaşık çalışmaların yapılmasında ya da kaotik ortamlardaki potansiyelinin istenilen ölçüde olmadığı üzerinde durulmuştur.

2.5.2. Demokratik Liderlik Yaklaşımı

Demokratik liderlik tarzı ve uygulamaları, etkili liderlik stilleri arasında kabul edilmektedir. Bu liderliği ön plana alan faktörler arasında verimlilik, memnuniyet ve katılım unsurlarının ön planda olduğu görülmektedir. Demokratik liderlerin izleyicileri, daha çok memnuniyetin duyulduğu bir liderlik tarzını desteklediği görülmektedir. Bu yönde demokratik liderleri etkin kılan birtakım özellikler üzerinde durulmaktadır. Bunlar aşağıda gösterildiği şekliyle ifade edilmiştir (Sharma and Singh, 2013):

- Karar verme,
- Astların katılımını sağlama,
- Fikirlerle ve girdilere özen gösterme,
- Çalışanların katılımını sağlama,
- Motivasyon kaynağında olma,
- Katılım ve beceri paylaşımlarında bulunma,
- Astlarla birlikte çalışma,
- Arabuluculuk yapma.

Maddelerde sıralananlar kapsamında demokratik liderlik, liderlik davranışları ve eylemleri içerisinde etkisini gösteren bir lider olma yönüyle daha başarılı olduğu görülmektedir. Özellikle de çalışanlarla olan etkileşime dayalı lider şekli, Arıkan (2001)'ın çalışmasında da belirtildiği üzere, demokratik lider, katılımcı ve astları teşvik eden lider olduğundan uzmanlık ile beğeni gücünü kullanan lider özelliğini kazanmıştır. Demokratik liderlik şekli ve etkinlik, bir grup içerisinde bir arada çalışan insanların, sorunu çözme becerisini geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu çerçevede bir gruba hizmet etme, grup normlarını ve değerlerini toplayıp özetleme, grupta olası hareketlerin yönünü anlayarak gruptan önce hareket etme yaklaşımı, demokratik lider açısından ön plana çıkan özelliklerdir. Dolayısıyla demokratik liderler, beraber yapılan çalışmalar içerisinde etkin bir form kazandırma anlayışını hedef almaktadırlar.

2.5.3. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik anlayışı, liderin önderlik ettiği grup veya organizasyon amaçlarına bağlı yeni bakış açısını geliştirme ve bu doğrultuda izleyicilerini harekete geçirme hedefindedir. Değişim ve dönüşüm kültüründe lider için ifade edilebilecek en önemli konu lider-izleyici ilişkisi olarak ön planda yer almaktadır. Buna göre olumlu seyrin kazanımına olan etkileri, izleyicileri üzerinde bıraktığı izlenim düzeyiyle görülmektedir. Dönüşümcü lider, çalışan odaklı stratejiler geliştirdiği için onların gelişimlerine katkı sunmaya özen göstermelidir. Bu durum hem ihtiyaç hem de motivasyon yönüyle ifade edilmektedir (Koparal vd., 2003; Brophy, 2010). Dönüşümcü liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri baz alındığında, yaşanan gelişmelere ve değişimlere de aynı oranda etki edeceğini ifade etmek yerinde olacaktır.

Buna göre değişimlere daha hızlı şekilde adapte olma ve çalışanları bu yönde teşvik etme dönüşümcü liderlik tarzında dikkate alınmaktadır.

Dönüşümcü liderlik, güçlü personel anlayışını geliştirebilme, adaleti sağlama, iş hayatında örgütlenmeyi sağlama, kaliteli iş sürecini oluşturma gibi konulara etkileri yönüyle önemlidir. Bunlara dayanılarak özellikle de dönüşümcü liderlik, çalışanın memnuniyeti, onuru, gelişimi, büyümesi gibi özellikler kapsamında ayırıcı unsurdur (Korejan and Shahbazi, 2016). Çalışanlarla olan ilişkilerde liderler, örgütsel yönetimi başarıyla teşvik etmede önemli bir unsurken, dönüşümcü liderlerde bu durum etkisini daha belirgin şekilde gösterir. Bu kapsamda dönüşümcü liderlerin sadece çalışanlarla sınırlı olmayan etkisi, örgüt için de bu liderlik tarzını önemli bir unsur haline getirmektedir. Gelişme ve ihtiyaç temelinde liderin potansiyeli, yeni stratejilerin verimli kullanılması amacıyla da dikkatleri üzerine çekmektedir (Avarsin, Nasab and Vafaju, 2012). Bu nedenle dönüşümcü liderler, örgüt içinde aktif çalışmaların yapılmasını sağlamada, çalışan üzerindeki etkileriyle ön planda yer almaktadır.

2.5.4. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci liderlik, amaçları yerine getirme ya da gerçekleştirmede etkin bir lider stili olmaktadır. Bu tür liderler, çalışanlara yönelik hedefleri belirlemekle birlikte faaliyetleri gerçekleştirme açısından da önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla daha çok iş odaklı performans sergileyen lider olma özelliğini kazanmaktadır. İş süreçlerini takip etme sırasında etkileşimci lider, yönetsel görevler üzerinde durmaktadır. Buna göre liderin kişisel ilişkilerinin ön planda yer aldığı özellikler, etkileşimci liderde daha çok görülmektedir (Tomey, 2009). Etkileşimci liderler yönetsel faaliyetlerinde genel bağlamda özellikler, ödül ve ceza sistemleri açısından performansa dayalı bir sistem anlayışı taşımaktadır. Bu liderler, izleyicilerinin belirlenen hedefleri yerine getirdikleri takdirde kendilerine sunulan ödülleri de elde etmiş olacağı düşüncesine hakimdirler. Bu nedenle etkileşimci liderin ödül ve performans ilişkisi, hedeflere ulaşmada aracı bir unsur olmasına zemin hazırlamaktadır.

Etkileşimci liderlerin yönetim fonksiyonlarında ilk sırada, çalışanlar üzerindeki etkisi görülmektedir. Bu açıdan yönetme, denetleme, grup performansında kolaylaştırıcı işlemler yapma gibi birtakım unsurlar, etkileşimci liderlerin genel

özelliklerini oluşturmaktadır. Kurum içerisinde etkileşimci liderin pasif özellik göstermesi, politika zemininde yetkin bir performans taşıması gibi konular, istisnai durumlar haricinde sistem üzerinde belirleyici rol oynamaması yönüyle açıklanmaktadır. Böylece genel bağlamda etkileşimci liderler, sistem üzerinde müdahale oluşturmada süreçleri takip etmektedirler (Akman, 2019). Süreçleri takip etmekle birlikte etkileşimci lider, çalışan performansını iyileştirme bağlamında önemli adımlar atabilmektedir. Ancak, bu liderlerin örgütün çalışma süreçlerine katılımları fazla olmamakla birlikte çalışanların daha iyi şekilde iş görme potansiyelini oluşturmalarında önemli bir yere sahiptirler.

2.5.5. İnovatif Liderlik Yaklaşımı

İnovatif davranışlara ve ürünlere dönüşmesi açısından girdilerin profesyonel şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Örgüt kapsamında inovasyon girdileri ise bireyler ve çalışanların genel özellikleridir. İnovatif örgütlerin farklı derecelerde ürettikleri inovasyonlar, önemli düzeyde rekabet avantajı kazandırmaktadır. Aynı şekilde örgütlerin küresel pazarda paylarını artırmalarına da yardımcı olmaktadır. Bu nedenle inovatif liderlik, örgütlerde yenilikçi stratejileri geliştirmede ve uygulamada oldukça başarılı adımların atılmasına katkı sunan özellikleriyle ön plana çıktığı görülmektedir. İnovasyonu destekleyen liderlerin etkileri, örgütün devamlılığını sağlama başarılarıyla açıklanabilir. Diğer bir açıdan bu başarılar, izleyiciler ve örgütler kapsamında etkili olduğu ifade edilmektedir (Akyürek, 2020). Bu açıdan inovatif liderler, yeniliklere açık olan, araştıran, projeler geliştiren, stratejik düşünen ve uygulayabilen temel özelliklere sahiptir. İnovatif davranışların gelişmesi ve aynı zamanda örgüt içerisinde bunun uygulanması, yönetim ve kontrol sistemleri aracılığıyla özelliklerin karşılanması anlamına gelmektedir. Bu gibi unsurların yanı sıra inovatif liderlikte beş ayrı özelliğin inovasyon için önemli olduğunu ifade eden Graham-Leviss (2016), aşağıda gösterilen maddeler üzerinde durmuştur:

- Gelişmelerle ilgilenme ve merak etme,
- Riskleri ve fırsatları analiz etme,
- Cesur bir şekilde liderlik yapma,
- Gelişen fırsatları değerlendirme,
- Çalışma süreçlerini stratejik düşünme ve geliştirme.

Maddelerde sıralanan inovasyon özellikleri açısından önemli faktörler, genelde yenilikçi çalışmaların yapılması sırasında risklerin daha fazla olmasından dolayı fazla tercih edilmemektedir. Ancak inovatif liderlerin stratejik adımlarla ve riskleri göze alarak cesurca atacakları adımların etkileri, gelişmelerde daha çok başarı yakalamaya yardımcı olan özelliklerle karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan araştırma çalışmalarının yapılması ve iyileştirici uygulamaların da inovatif bağlamda uyarlaması kapsamı, bu açıdan önemli unsurlar haline gelmiştir. Diğer yandan bu konuyla ilgili olarak Taşgıt ve Torun (2016), risk almaktan korkan ya da inovasyon çalışmalarını bir risk olarak gören liderlerin, örgütlerin gelişmesinde daha az stratejik adımlar attıklarını ve etkili şekilde inovasyonu zamanında gerçekleştiremediklerini değerlendirmişlerdir. Bu yönde yürütülen çalışmalar ışığında inovatif faaliyetleri gerçekleştirme durumundan uzak kalanların inovatif liderlik yapısı taşımadığı söylenebilir.

2.5.6. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik liderlik, sözsüz iletişim açısından takipçilerin üzerinde performansı etkileyen bir nitelik göstermektedir. Ancak burada takipçilerin üzerinde lider, baskıcı ve ani liderlik davranışı sergilediğinde sorunları da beraberinde getireceği düşünülebilir. Bu nedenle karizmatik liderlerin olumlu davranışlar geliştirmeye yardımcı olmaları gereklilik arz etmektedir. Olumsuz durumların yaşanmasını azaltan faktörler açısından karizma, daha doğal davranışların sergilenmesine yardımcı olmaktadır. Takipçilerin ruh halleri ve performansları iletişim kapsamında ön plana çıkmaktadır. Diğer yandan karizma, liderlere bağlılıkla ilgili de incelenmektedir. Pozitif takipçilerin varlığı ve davranışın çalışanlarda görülebilmesi için karizmatik liderin bu kapsamda iletişim ve bağlılık yönüyle önemli bir unsur olduğu ifade edilmiştir (Sacavém et al., 2017). Karizmatik liderleri ön plana çıkaran özellikler genel olarak insanlar üzerinde olumlu izlenim bırakmada daha başarılı olmasıdır. Arkadaş canlısı olma, güçlü, dinamik, iyimser, coşkulu olma halleri daha fazla olduğundan bu yönüyle karizmatik liderlik birçok kişi tarafından çok fazla tercih edilen liderlik şeklini kazanmaktadır.

Karizmatik liderlerin insanları etkileme, motive etme gibi birtakım özellikleri, yüksek performans gerektiren işlerin yapılmasında daha avantajlı sonuçların alınması için önemli görülmektedir. Başarı ve etkililik kabiliyeti, karizmatik liderleri kitle

karşısında güçlü kılmaktadır. Dolayısıyla etkileme gücüne dayalı özelliklerin karizmatik liderlerde daha etkin olduğu ifade edilmektedir (Brodbeck, Frese and Akerbloom, 2000). Örgütlerin devamlılığı açısından da karizmatik liderler, devretme ve kurumsal kalma süreçlerinde önemli bir avantajdır. Buna göre karizmatik liderler sadece çalışan üzerindeki etkisiyle sınırlı kalmayan örgüt açısından önemli bir yere sahip liderlik türü olarak değerlendirilebilir. Bu yönde Günçavdı (2017) çalışmasında, karizmatik liderliğin çıkış sürecinin temelinde siyasi ve bürokratik odaklı bir zeminde yer aldığı üzerinde durulmuştur. Karizmatik liderliği bu çerçevede ön plana çıkaran özellikleri, örgütsel anlamda farklı bir liderlik izlenimi var ettiği söylenebilir.

2.5.7. Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Hizmetkâr liderlik, hizmet etmek istediği doğal duygu ve yaklaşımlarını ortaya koyan bir liderlik türü olarak yönetim anlayışında yerini almaktadır. Bilinçli bir seçime dayanan liderliğin ön plana alınmasından dolayı hizmetkâr liderlik, kişiyi liderlik yapmaya sevk etmektedir. Bu amaçla liderin etkisi, olağandışı bir güç sürücüsünün ihtiyacını devreye koymaktadır. Ancak liderlik yaklaşımı, hizmetkâr tavır ve tutumlara, olağandışı etki yaratmasıyla ve insanlara maksimum düzeyde katkı sunması yönüyle ifade edilmiştir (Kantharia, 2011). Bu bağlamda liderliğin hizmet anlayışına etkisi, daha profesyonel olan ve çözüm odaklı bir yaklaşım geliştiren liderlik tarzı olarak incelenmektedir.

Hizmetkâr liderlik, hizmet etme amacını taşıdığından insani değerlere odaklanma açısından önemli bir çıkış noktası olarak görülmektedir. İnsani değerlerle ahlak, zamanla daha çok önemli kabul edilen unsurlar haline gelmiştir. Hizmetkâr liderlikte, gönüllü çalışmalar ve stratejiler otoriteye ihtiyaç duymaksızın bireylerin iç dünyasına hitap edebilmesi gibi özellikleriyle bu liderliğin önemi vurgulanmıştır (Fındıkçı, 2009). Hizmetkârlık anlayışı, liderliği ön plana çıkaran bir anlayıştır. Herhangi bir çıkar gözetmeksizin yerine getirilen hizmet, ihtiyaçlarını karşılama ve onlar için yaşama algısını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle hizmetkâr liderlik şekli, insanlar için gerekli olan bir kavram olması nedeniyle önemlidir (Bakan ve Doğan, 2012). Liderlik anlayışında hizmet, çalışmaların iyileştirilmesi ve daha spesifik çalışmaların yapılması açısından incelenmektedir. Bir başka doğrultuda hizmetkâr liderlik, olumlu ve yapıcı özellikleri gösteren, ihtiyaçları ön plana alarak süreçlerde

hizmet sağlayan liderdir. Bu gibi özelliklerin yanı sıra profesyonel düzeyde hizmet anlayışının karşılanması, genel bağlamda liderlik özelliğinin kazandırdığı bir unsurdur.

2.5.8. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Vizyon kavramı, gelecek dönemlerde başarılı olabilmeyi amaç haline getirmek şeklinde ifade edilmektedir. Vizyon kavramı ve yaklaşımı, geleceğin resmi olarak görülmektedir. Bu nedenle vizyoner lider, amaçları açık bir şekilde geliştirmeyi hedef alan ve ortaya koyan bir olgudur. Başarının temel güçleri açısından vizyoner liderlerin özellikleri, gelecek odaklı olmalarıdır. Amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde başarı, rekabet koşullarında ve küreselleşmede yetkin bir özellik taşımasına dayalı olarak açıklanmaktadır. Bu çerçevede vizyoner lider, yaşanan değişim ve gelişimlere biçim ve yön vererek örgütü amaçlarına ulaştırmada önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmiştir (Tekin ve Ehtiyar, 2011). Buna göre günümüzün küreselleşme ortamında vizyoner lider, daha başarılı adımların atılması ve sonuçların alınmasında yetkin bir öneme sahiptir.

Vizyoner liderlik, ileriye dönük davranışları belirleme ve yönlendirmede önemli bir stildir. Başarılı insanların yeteneklerini kullanmada öngörülü davranmaları, alınan sonuçları da aynı şekilde etkilemektedir. Ayrıca gelecek odaklı amaçlar, hedefler, hızlı değişimler, büyüme ve organizasyonel yapılar gibi unsurlar için önemli bir faktördür. Uzun vadeli işlemlerin yapılmasında, karşılaştırmalarda bulunulmasında, örgüt içinde başarının yakalanmasında yetkin bir faktördür (Karwan, Hariri and Ridwan, 2021). Vizyoner liderliğin örgütsel ilişkilerde etkililiği, yüksek seviyeli lider ilişkilerinin ön plana çıkarıldığı durumlarla önem kazanmaktadır. Dolayısıyla vizyoner liderlik, örgüt davranışlarının açıklanmasında ve elde edilen sonuçların gelecek odaklılığında önemli bir unsur olarak görülebilir. Takipçi performansı açısından vizyoner liderlik, başkalarına kendi çıkarlarının ötesinde olana geçmeleri için fırsat tanımaktadır. Buna göre vizyoner liderlik, yön veren liderlik anlayışı olarak ön plandadır. İlham verici ve yön gösterici olması gibi özellikleriyle, takipçilerini örgüt üzerinde etkili kılmaktadır (Taylor, Cornelius and Colvin, 2013). Vizyoner liderliğin gelecek odaklılığına günümüz açısından bir değerlendirme yapıldığında, yaratıcı ve iletişim becerisine dayalı güçlülük hali için bu durumların önemli olduğu söylenebilir. Dolayısıyla

vizyoner liderlik, birçok yönden çalışanları etkileme ve örgütlerin devamlılığını sağlayan unsurları taşıması yönüyle etkindir.

2.5.9. Otantik Liderlik Yaklaşımı

Otantiklik kavramı, pozitif psikoloji alanında türetilmiştir. Bu kavram, kişinin kendisi hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla izlediği süreçleri, inançları ya da tercihleri kapsamaktadır. İhtiyaç duyulan duygu ve düşünceler gibi kişilerin sahip olduğu deneyimleri göstermektedir. Kişinin ruhsal uyumunu teşvik eden otantiklik, düşünce, inanç ve davranış açısından kendi sahip olduğu deneyimleri de aynı şekilde kapsamı bağlamında önemlidir (Yılmaz, 2019). Otantik liderler, düşünme ve eyleme geçme açısından diğer liderlik türlerine oranla daha etkin bir strateji ortaya koymaktadırlar. Daha baskın karakter yapısıyla otantik liderler, etik anlayışlar, bilgi, sahip olunan üstünlük, başkalarının güçlerinin bilincinde olma gibi özelliklerle beraber değerlendirilmektedir (Avolio et al., 2004).

Otantik kavramının önemi ve bunun otantik liderlik kapsamında değerlendirilmesi ile bu liderlik türü çağdaş liderlik yaklaşımları arasında yerini almıştır. Otantik liderliğin ortaya çıkma sürecinde asıl amacın ahlaki pusula olarak görülmesi yatmaktadır. Esenlik ve gelişim zemininde otantik liderlik, temel pozitif liderliğin içerisinde yer almıştır. Son zamanlarda bu liderliğin etkileri artmakla birlikte pozitif tutumlar ve davranışlar arasında kurulan bağlantı, otantik liderlik kavramının önemini ortaya çıkarmıştır. Örgütlerdeki etkisi ve çalışanlar üzerinde bıraktığı izlenim bağlamında otantik liderlik, iş sürecinde disiplin oluşturma konusunda etkin bir liderlik türüdür. Çünkü otantik liderlik, içsel bakış açısı, perspektif ve gelişimsel bakış açısı çerçevesinde yetkin konulardan biri olarak karşımıza çıkan kavram haline gelmiştir (Nikolić, Kvasić and Grbić, 2020). Bu çerçevede otantik liderlik kavramı ve kapsamı, olumlu örgütsel davranışların, dönüşüm odaklı çalışmaların ve etik liderlik türünün gelişmesine zemin hazırlaması gibi ön plana çıkan avantajlı yönleriyle incelenmektedir. Çalışanlar üzerindeki etkileri açısından bu liderlik şekli, örgütsel güven, esneklik, olumlu süreç, izlenimler gibi çeşitli unsurlarıyla örgütlere doğrudan ve dolaylı yönden sağladığı katkıların fazla olduğu söylenebilir.

2.5.10. Bilgi Çağı Liderliği Yaklaşımı

Liderlik yaklaşımları genelde gücünü, pozisyonundan, yasalardan, sahip olduğuna inandığı güç ve yeteneklerden almaktadır. Bilgi çağı liderliğini diğer liderlik şekillerinden ayıran temel unsur, gücünü bilgisinden almasıdır. Bu tür liderler, gelişmeleri takip etmeli ve kendilerine bir yer edinmeye çalışmalıdırlar. Buna göre genel bağlamda uzun bir süreci takip eden bu liderlik anlayışında, gerekli özen gösterilmediği takdirde gelişim süreçlerine karşı durmakta, bu yönde geride kalan bilgi çağı liderinin ise ayakta kalmasının söz konusu olmadığı (Kırmaz, 2010) ifade edilmektedir. Bilgi çağı liderliğinin etkileri ve sonuçları özelinde incelendiğinde genel ölçüde bilginin önemi, liderlerin devamlılığı sağlayıcı ya da yön gösterici bilgilere sahip olmasıyla birlikte geliştiği görülmektedir. Diğer yandan bilgi çağı liderliğinin sürekliliği baz alan hedefleri ve çalışmaları önemlidir. Çünkü günümüzün bilgi ve teknoloji çağı olması, liderlerin de bu konuda ilerlemelerine daha çok etki eden faktör olarak yerini almaktadır.

Bilgi çağı liderliğine teknolojide yaşanan gelişmeler açısından bakılmakla birlikte dijital çağ özelinde de değerlendirilebilir. Liderlik modelleri üzerinde değişimlerin ya da yetkinliklerin tamamıyla değiştiği bir döneme girildiği, sosyal medya uygulamaları, bilişim teknolojilerinin yoğun kullanımı gibi faktörlerle birlikte değişim göstermiştir. Bu nedenle sürekli yaşanan gelişmeler ve etkileri bazında görülen sonuçları değerlendirildiğinde, günümüz dijital çağının bilgi çağı liderliğiyle birlikte yerini aldığı ifade edilmiştir (Mihai and Cretu, 2019). Buna göre bilgi çağı liderliği, dijitalleşmenin etkileri ve dolayısıyla sonuçlar açısından daha farklı ve kompleks çalışmaları da yapabilme gücünü taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle bilgi çağı liderliği, gelişmeleri sürekli takip etme amacını taşımaktadır. Böylece farklı liderlikler arasında bilgi çağı liderliği, günümüzde önemli olmakla beraber değişik alanlarda ve örgütsel alandaki faaliyetleriyle ön plana çıkan özelliğiyle birlikte etkisini gösteren bir lider potansiyeli taşımaktadır.

2.6. Liderlikte Postmodern Yaklaşım ve Kuantum Paradigma

Kuantum paradigma ve postmodern yaklaşım ilişkisinin temelinde, farklılıkların etkisinin önemli bir düzeyde kendisini hissettirmeye başlaması yer almaktadır. Bu açıdan kuantum paradigmaların gelişmesinde postmodern yaklaşım, değişimleri gösteren ve bu yönde çalışmaları yapmayı gerektiren detaylardan oluşmaktadır. Başarılı olabilme ve gelişmeleri yakalayarak bunları karşılama detaylarına odaklanıldığında, kuantum bakış açısının postmodern yaklaşımla uyumlu olduğu, Newton bakış açısıyla ise bu gelişmelerin başarılı şekilde yakalanmasının zor olduğu belirtilmektedir. Taslaman (2008) çalışmasında evren açısından Newton mekaniği yasalarının determinist ölçüde olduğu ve kuantum mekaniği varsayımlarıyla birlikte tamamen değişime uğradığı ifade edilmektedir. Çünkü evren yapısının indeterminist özelliklere sahip olduğu vurgulanmıştır. Newton görüşünün yalnızca realist bir görüşü desteklediği, evrendeki işleyişin ise matematik temelli formüllere indirgenmediği bilinmektedir. Burada genel olarak kuantum mekaniği, evrenin sadece basit deneyler ya da gözlemlerle sınırlı kalmadığını belirtmektedir. Matematiksel formüllerde sebep-sonuç ilişkisinin önemli bir yere sahip olduğu kabul edilmektedir. Bohm (1989) çalışmasında, kuantum teorisinin iki yönüyle sıra dışı özelliklerde olduğu belirtilmiştir. Bunlardan ilki, günlük deneyimlerden ve makroskobik düzeyde bilinen fizik prensiplerinden tamamıyla farklı bir dizi fizik kuralıyla ele alınmasıdır. İkincisi ise, en basit yapıda olan örneklerin çözümlenme sürecinden daha farklı matematiksel düzeneklere ilişkin duyulan gereksinimdir. Kuantum mekaniğinin ayrılmaz bir parçası olarak matematik, sorunları çözümlemede daha geliştirici bir rol oynamaktadır. Bu görüşlerden yola çıkıldığında, ifade edilen dönemin postmodern yaklaşımla birlikte şekillenebildiği, günümüzde ise bunun yansımalarının kuantum mekaniği dâhilinde çözümlenebileceği vurgulanabilir. Dolayısıyla kuantum mekaniği, sistemlerin çözümlenmesinde ayrılmaz parça olarak devreye girmektedir.

Postmodernizm yaklaşımı, bilginin sürekli olarak gelişmesinin sonucunda etkin bir form kazanmıştır. Postmodern bakış açısı, evren düzenini yeniden sorgulayan bir gelişme olarak görülmektedir. Bunun en belirgin örneği, Rönesans çağının gerçeği kopyalayan özelliklerini yeniden üretmesiyle birlikte postmodernizm yaklaşımı

gelişme kazanmıştır. Entelektüel bir söylem olarak postmodernizm bu şekilde mevcut durumları sürekli sorgulama arayışına yönelmiştir. Modernizmin dayandığı temelleri değiştirme ve mantık önermesiyle eşleştirme çalışmaları, neyin doğru ya da neyin yanlış olduğunu tekrardan sorgulamamıza ortam hazırlayan postmodernizmi ön plana taşımıştır (Üzüm ve Uçkun, 2019). Postmodernizmin doğması, temelde kuantum fiziği ile birlikte yaşanmıştır. Kuantumun evrendeki tüm sistemleri etkilediği ve sorguya çektiği, postmodernizmin de arayışları arasında yerini aldığı görülmektedir. Buna göre kuantum paradigma ile postmodern yaklaşım ilişkisi, gerçeklerin yeniden sorgulandığı bir alan yaratmıştır. Burada sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalardan özellikle de liderlik yaklaşımına yönelik değerlendirme yapılabilir. Kuantum liderlik şekli, stratejilerin ön planda yer aldığı bir durumu ifade etmektedir. Postmodern yaklaşım doğrultusunda kuantum liderlik boyutlarının ilgili stratejileri geliştirmede etkili olduğu kabul edilmektedir. Bu çerçevede genel açıklamalar doğrultusunda Fris ve Lazaridou (2006) çalışmasında geliştirilen Tablo 2.1, kuantum liderliğin boyutları ile ilgili stratejiler arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 2.1: Kuantum Liderliğin Boyutları ile İlişkili Stratejiler

Kuantum Liderlik Boyutları	İlişkili Düzeyde Stratejiler
Kendi kendini örgütlenme eğilimi	- Bilgi akışındaki serbestlik ve kolaylık - Güven oluşturma - İlişki kurma ve devamlılık yaratma - Geribildirimde gelişimi kolaylaştırma - Çalışanların organizasyonun vizyon-misyon ve hedefleri doğrultusunda özgür davranmalarını sağlama
Belirsizlikle mücadele eğilimi	- Günlük olayları değerlendirme ve bunun için de feed-back mekanizmasını geliştirme - Olumsuz sonuçların olabileceğini de hesaba katarak yaratıcılıkları destekleme - Değişimlerin genel olarak insan odaklı olabileceği görüşünü ön plana çıkarma
Kuantum paradigmasında vizyon ve değerleri temel öğeler olarak görme	- Değerlerin önemini açıklığa kavuşturma ve gösterme - Değerlere odaklanma ve benimseme - Değer odaklı göstergeleri izleme - Vizyonun açık şekilde belirtilmesi - Değerlerin biçimlendirilebilmesi

Örgütlerde postmodern yaklaşımın benimsenmesinin temeli, yaşanan gelişme ve değişmelerle birlikte başlamıştır. Rasyonel gerçekliğin etkileri, örgütlerin daha stratejik adım atmalarını önleyen ve gelişmelerini durduran bir unsurdur. Buna göre özellikle de örgütlerde alınacak kararlarda uzun dönemlerde ya da liderlik anlayışında yaşanan etkiler, artık günümüzde liderlerin özelliklerinin fazla olması gerektiğini göstermiştir. Dyck ve Greidanus (2017) çalışmasında örgütlerin karar alım süreçlerini gözden geçirme sırasında radikal tutum sergilemenin sorun yarattığını belirtmişlerdir. Bu nedenle belirsizlik durumlarının mevcut olması, karar alma sürecinde birçok değişken faktörün örgütleri etkileyebileceğini göstermiştir. Kuantum paradigmayı benimsemekle birlikte başlayan çalışmalar ve süreçler, örgüt kuramları ile sınırlarına başkaldırmayı hedeflemektedir. Başka bir ifadeyle kuantum, belirsizlik durumlarının ön plana alındığı bir örgüt şeklini desteklemektedir. Bu bağlamda postmodern yaklaşımın örgütler açısından önemi, kuantum paradigmanın gelişmesine bağlı olmakla birlikte, geleneksel yönetim şekillerinin önüne geçmeyi hedeflemektedir. Modern yönetimler McDaniel (1997) çalışmasında da belirtildiği şekliyle örgütlerin kuantum paradigma içerisinde kuantum lidere duydukları ihtiyaçla sonuçlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle kuantum organizasyon yapısı, kuantum liderleri ön plana almaktadır. Çünkü liderlerin bu tür örgütlerde işlevleri, yalnızca bir iletişim kaynağı olma ya da performans ile motivasyon etkisi yaratma odaklı değildir. Ayrıca stratejik olma, anlama, yorumlama, tasarlama gibi birçok yönden dikkatleri üzerine çekmektedir. Diğer yandan Kosa (2020) çalışmasında belirtildiği üzere kuantum liderlik, yalnızca bir postmodern teori ile sınırlı değildir. Tamamıyla yeni bir paradigmadır. Kuantum liderliğin etkin olduğu örgütlerde genel bağlamda belirsizlikler çok yaygın olduğundan, kuantum lider bu süreçte belirlenen ortak hedefe ulaşmak için birçok riski göze alabilen, öngörebilen, stratejik çalışmaları geliştirebilen birtakım özellikleri taşımaktadır. Bu nedenle kuantum liderler, örgütler açısından önemli bir paradigma olarak nitelik kazanan liderlik anlayışıdır.

2.6.1. Postmodern Yaklaşımın Tarihsel Süreci ve Kuantum Liderlik

Postmodernizm kavramı değişken bir yapıda olduğundan sabit belirli bir tanımı olmadığı söylenebilir. Tarihsel sürecinde etkileri ve kapsamı özellikle de gerçeklerin tekrardan sorgulanması temelli bir gelişme kazanması, postmodern yaklaşımda farklı bakış açılarının da olmasına zemin hazırlamaktadır. Diğer bir ifadeyle postmodernizm,

entelektüel bir duruşu ve stili geliştirmede, modernizm için yapılan eleştirel perspektifin ortaya koyulmasındaki çalışma şeklini ifade etmektedir (Usher and Edwards, 1994). Buna göre postmodernizmin tarihsel süreçte ortaya çıkmasına neden olan unsur, modernizm bağlamında belirtilmektedir.

Postmodernizm kavramının tarihsel sürecine değinildiğinde modernistlerin inançları ve yaklaşımları etkili bir faktör olarak açıklanmaktadır. Belirli şartları ve argümanları açıklamada yetersiz kalan ve modernizm algısının katı kurallarını yıkan anlayış, postmodernizm anlayışının da zamanla gelişmesine zemin hazırlamıştır. Dolayısıyla postmodern geleneksel metotları eleştiren ve sorgulayan bir unsur olarak tarihsel süreçte yerini almıştır. Özellikle de tarihi süreçte modernizmin etkisini çok fazla hissettirmesi ile birlikte başlayan bu gelişmeler, postmodernizm ile modernistleri eleştirme imkânını yakalamıştır (Yılmaz, 2013). Postmodernizmin tarihteki yeri ve önemi, geleneksel tarih anlayışlarına bağlı kalındığında, tarihin sonunu getiren bir faktör olarak nitelendirilmiştir. Başka bir ifadeyle postmodernizm, geleneksel olan her şeyi yıkmıştır (Koruroğlu, 2019). İfade edilen faktörler çerçevesinde postmodernizm, modernist görüşlerin dayandığı bilimsel görüşleri, kuantum, belirsizlik, görecelik ve değerli mantık önerileriyle eşleştirme amacıyla tarihsel sürecini başlatmıştır. Neyin doğru ya da ilerleme odaklı olabileceğini göz önünde bulunduran postmodernizmin temeli, bu açıdan 1900'lü yıllarda farklı teknolojilerin işlev kazanmasıyla artış göstermiştir. Ancak bu tarihten önce bilimsel teorilerin de yaygınlaşmasının önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Bu kapsamda postmodernizm düşüncesinin en önemli faktörlerinden biri olan kuantum, dikkate değer unsurlar arasında yer almaktadır.

Kuantum fiziğinin postmodernizmin gelişmesine zemin hazırlamasında önemli faktör, kuantum paradigmasının özellikleridir. Genel bağlamda kuantum anlayışıyla birlikte belirsizliklerin de olabileceği, stratejik çalışmaların öngörü kazanabileceği gibi asıl gelişmeler, postmodernizm anlayışının yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. Klasik ve gelenekselci yapıdan uzaklaşma fikri, modernizmden postmodernizme doğru evrilen bir süreçle kendisini göstermiştir. Bu nedenle postmodernizm etkileri ve kapsamı içinde yaşanan gelişmeler, kuantum fiziğinin özellikleri ve kapsamı çerçevesinde etkilenen bir anlayış olarak ortaya çıkmıştır (Şenyılmaz, 2012; Üzüm ve Uçkun, 2019). Kuantum liderliğin gelişmesinde kuantum paradigmanın özellikleri en temel faktör olarak değerlendirilmiştir. Belirsizliğin örgüt ortamında anlaşılır olması,

kabul edilmesi, çalışma sürecinde planlamanın ya da iş akışlarının kuantum liderlik anlayışı gereğince yerine getirilmesi gibi konular, örgütler için kuantum liderlik tarzını gerekli kılmıştır. Erçetin (2000)'in çalışmasında bu konu, liderlikte belirsizlikleri ve kestirilemeyen durumları hedef alma, olay ve olguları bir gerçeklik olarak kabul etme fikrini ön plana çıkararak incelenmiştir. Buna göre kuantum liderlik, bu gelişmelerde daha başarılı ve stratejik adım atmada önemli bir araç olduğu öngörülmektedir. Kuantum örgüt, kuantum davranış, kuantum liderlik gibi temel unsurlar bu tür gelişmelerin bir sonucu olarak işlev kazanmıştır.

2.6.1.1. Kuantum Liderliğin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Yönetim bilimi, “özellikler teorisi” ve “davranışsal teori” gibi Newton fiziğinin varsayımlarına dayalı teoriler bağlamında fizik disiplininin etkilenen kadim bir konu olarak günümüze kadar incelenen ve geliştirilen kavramlar arasında yerini almıştır. Post modernizm yapısı altında var olan kuantum liderlik, “tahmin edilemez belirsizlik içinde sürekli bir değişimin yaşandığı çevrede, liderlerin görevlerini en etkin şekilde yerine getirmesi” olarak ifade edilmektedir (Zohar, 2018; Mohamed ve ark., 2005).

Tarihsel gelişim açısından kuantum liderlik, Newton paradigmasından kuantum paradigmasına doğru bir yol alış şekliyle açıklandığı görülmektedir. Modern bilime temel atan kişiler olarak bilinen Galileo ve Newton, bilimsel düşünceye önderlik etmişlerdir. Ancak bu anlayışa meydan okumada ilk aşama, termodinamiğin gelişmesiyle birlikte başlamıştır. Bu şekilde entropi kavramından yola çıkılarak işe dönüştürülemeyen enerji miktarı hesabı yapılmaya başlanmıştır (Rifkin and Howard, 1997). Bu yönde bir gelişmenin yanı sıra ilerleyen dönemlerde Albert Einstein, görelilik teorisini geliştirip mutlak zaman, uzay, hareket gibi kavramları ortadan kaldıran görüşleriyle tüm fizik alanında yeni bir sisteme çığır açmıştır. Evreni büyük ve sonsuz büyüklükle ele alan Einstein, kuantum kavramının gelişmesine zemin hazırlamıştır (Yıldırım, 1999). 1900 yılında ışığın sürekli bir akışkanlık göstermediği, kuantum adı verilen ve enerjinin kesikli hareket ettiğini gösteren iddiasıyla Kuantum kuramını geliştiren Planck, gerçekleşmesi ihtimal dahilinde olan ya da belirsizliklerin de meydana gelebileceği değişken süreçlere yönelik açıklamalarda bulunmuştur. Buna göre kuantum fiziği alan yazınında, “her şeyin birbiri ile ilişkisi vardır, bu ilişkiler devamlı surette değişir ve değişimin kendisi ise büyük bir belirsizlik arz eder” (Erçetin,

2000). Bu bağlamda, 1927 yılında Wernel Heisenberg (1901-1976) ilk kez “bir parçacığın konumunu ve momentumunu aynı anda ve son derece doğrulukla belirlemenin imkânsız olacağı” kavramı ile belirsizlik ilkesini öne sürmüştür. Heisenberg’in belirsizlik ilkesi doğrultusunda tüm yerkürede piyasaların ve çevrenin sürekli değişkenlik gösterdiği ve bir sonraki süreçlere yönelik olarak belirsizliğin hakim olması durumunun kuantum liderlik gibi yeni yönetim modellerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Tavakkoli ve ark., 2017). Kuantum fiziği görüşü, farklı disiplinlerde olduğu gibi yönetim ve organizasyon alanında da liderlik düşüncesine yeni bir perspektif getirerek liderlik kavramını kuantum teorisi çerçevesinde açıklamaya çalışan “kuantum liderlik” modeli geliştirilmiştir. Çağdaş liderlik yaklaşımlarından birisi olarak öne çıkan kuantum liderlik, kuantum fiziği hipotezlerine dayalı olarak açıklanmaktadır.

Bu şekilde kuantum kuramıyla atılan adımlar, ilerleyen dönemlerde postmodernizm yaklaşımının gelişmesinde etkili olmuştur. Bu açıdan kuantum kavramına yön veren unsurlardan biri de gelişmeler ve değişimler bazında incelenmesidir. Günümüz dünyasında yaşanan teknolojik gelişmeler ve değişimin kaçınılmaz olduğu platformlar hem bireyler hem de örgütler için yeni ihtiyaçları ortaya çıkarmaktadır. Shelton ve Darling’in (2001) çalışmalarında planlama, düzenleme, yönetme ve kontrol etme gibi klasik yönetim becerileri, yirmi birinci yüzyılda faaliyet gösteren örgütlerin dinamik, sürekli değişen ve kaotik dünyasında oldukça yetersiz kaldığı ifade edilmiştir. Newton ve kuantum paradigmaları arasındaki farklılıklar, artık kuantum paradigmanın daha çok hâkim olduğu ortamların gelişmesine zemin hazırlamasından dolayı örgütleri etkilemiş, kuantum liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır (Kosa, 2020; Yücebalkan, 2020).

Klasik örgüt anlayışında geleneksel yaklaşımlar, örgütlerin ilerlemesini ve gelişmesini engellemektedir. Yönetim ve örgüt açısından kuantum düşüncesinden yola çıkılarak kuantum sistem, örgüt ve liderlik anlayışı, krizlerle mücadele etmede, belirsizliklere ve öngörülemeyen olaylara bağlı liderlik davranışlarını geliştirmede ön plana çıkmaktadır. Liderlik davranışlarının incelendiği alan olarak kuantum liderlik, örgüt üyelerini örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirme, çalışkanlığı ve üretkenlikleri desteklemede, belirsizlikleri önlemede ve kaostan kaynaklı potansiyeli ortaya çıkarmada sezgisel liderlik şeklidir (Erçetin, Çevik ve Çelik, 2018). Bu

kapsamda kuantum liderlik, örgüt üzerindeki etkileri kadar çalışanlar ve olaylara müdahale etme, yönetme, planlama gibi gelişmeler üzerinde de nitelikli bir performans göstermektedir. Kuantum liderlik, literatürde tanımlar açısından incelendiğinde farklı etkilerine yönelik yorumlamalarla değerlendirilmektedir.

Kuantum kavramı, bir şeyin miktarı şeklinde ifade edilmekle birlikte, sürekliliği olmayan birim olarak da belirtilmektedir. Kuantum liderliğe ilişkin alan yazınında çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Giles (2018)'e göre kuantum liderlik, kompleks adaptif sistemler zemininde gelişen, birbirine bağlı olarak yenilikçiliği uyarmak üzere organizasyonları ve liderleri dönüştüren bir takım beceri seti olarak ifade edilmektedir (Hanine and Nita, 2019). Kuantum liderlik örgütlerde yaşanan krizlerle mücadele etmede, belirsizlik durumlarında ve öngörülemeyen gelişmelerde, liderlik davranışlarının incelendiği kavram olarak açıklanmıştır (Yücebalkan, 2020). Başka bir tanıma göre kuantum liderlik, mekanik bir yapı içerisinde olmayıp canlı olan ve kendi kendini örgütleme becerisini yansıtan bir liderliktir. Aynı zamanda davranışlarda tutarlılık, eleştirel düşünce yapısına sahip olma, sistem düşüncesi, riski göze alabilme, karmaşaya karşıtlık, hitabet yeteneği, tecrübe ve yaratıcılık Kuantum liderin özellikleri olarak ifade edilmiştir (Papatya ve Dulupçu, 2001). Ayrıca kuantum liderlik, süreç odaklı yapısı, ortak bir vizyon oluşturma şekli, sinerji ve etkileşim yaratma amacı, örgütsel çevreyi göz önünde bulundurma anlayışı, örgütsel ve bireysel ilgilere odaklanma anlayışı, örgüt üyelerini potansiyel bir lider olarak görme ve belirsizlik ortamlarıyla mücadele etme şeklinde de tanımlanmıştır (Erçetin, Çevik ve Çelik, 2018). Buna göre kuantum liderlik, örgütlerdeki amaçlara, sorunlara, gelişmelere, değişmelere, çalışan perspektifine göre farklı şekillerde değerlendirilen bir kavram özelliğini taşımaktadır.

2.6.1.2. Kuantum Liderliğin Genel Özellikleri ve Modeli

Kuantum liderlik teorisi, 1990'larda dâhil olmak üzere birçok araştırmacı tarafından çalışılmış konulardan biridir. Blank (1995) ve Zohar (1997), karmaşıklık teorisi ve kuantum fiziğine dayalı yönetim alanında neden-sonuç arasındaki döngüsel hareketi kapsayan yeni bir pratik model önerdiler. Giles (2018) kuantum liderliği, sinirbilim ve karmaşık uyarlanabilir sistemlerde güvenilir araştırmalara dayalı yeniliği teşvik etmek için liderleri ve organizasyonları dönüştüren, etkili öz-yönetim becerisine

sahip, başkalarının güvenliğini sağlayan, ekip üyeleri arasında derin bir bağlantıyla farklılaşmaya zemin hazırlayan ve ardından öğrenmeyi ve büyümeyi kolaylaştıran bir dizi beceri şeklinde tanımlanmıştır. Kuantum liderlerinin günümüzün karmaşık organizasyonlarına liderlik etmek için belirli yetenek ve özelliklerinin olduğunu ise Hanine ve Nita (2019) ve Karakaş ve Kavas (2008) çalışmalarında ifade etmişlerdir.

Liderlik kavramı sosyal bir olgu olup temelde psikolojiyle ilgilidir. Liderliğin bu bağlamda etkisi ve niteliği açısından kuantum liderlik incelendiğinde ise, klasik kuram anlayışından ziyade psikolojik ilkelerinin belirlenerek oluşturulduğu bir liderlik şekli ön plana çıkmaktadır. Klasik anlayıştan kuantuma geçilmesi ile birlikte temel birtakım özellikler de aynı şekilde etkinlik kazanmaktadır. Bu özellikler genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır (Ertürk, 2016):

- Ortak bir vizyon oluşturma amacı,
- Örgüt kültür yapısını zenginleştirerek geliştirme anlayışı,
- İşbirlikçi bir yapıda çalışma ve örgüte sahip çıkma yaklaşımı,
- Öğrenen bir lider ve örgüt potansiyelinde olma anlayışı,
- Örgüt üyelerinde ilişkileri iyileştirme ve destekleme gelişmeleri,
- Örgüt üyelerinin potansiyelini artırma ve destekleme amacı,
- Kişileri yetiştirme ve kişi bazlı bir örgüt amacı sağlama.

Maddelerdeki özellikler incelendiğinde klasik liderlik yaklaşımlarının yanı sıra sürekli gelişme merkezli ve örgüt, çalışan, süreç yönetimi bazında liderlik şeklinin de olması etkin birer unsur olarak görülmektedir. Bununla birlikte kuantum liderlik özellikleriyle ilgili detaylar şu şekilde sıralanabilir (Erçetin, 2000; Papatya ve Dulupçu, 2001):

- Kuantum liderlik yaklaşımı kesin durumlara ilişkin değerlendirilmemektedir. Gözlemlerin sonuçlarının asla bilinmemesi prensibine dayanılarak dünya tanımlanmaktadır. Dolayısıyla kuantum liderliği anlamak zordur. Geleneksel bilimsel yöntemler ve teorilerden de farklıdır.
- Kuantum liderlik, gücü sürekli artırmak amacıyla yeni yollar arayan süreçlere odaklanmaktadır. Burada ise genelde etkileşimler ve karşılıklı ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Doğrusal bir şekilde yeni sonuçların ve yeniliklerin planlanması

söz konusu değildir. Organizasyon bünyesindeki bireyler, faaliyet süreçlerinde sonuçların aranmadığını ve istedikleri şekilde elde edemeyeceklerini bilmektedir. Daha yüksek performansın alınması, etkileşimli süreçlere bağlı gerçekleşmektedir. Süreçler de bu bağlamda sınırsız düzeyde geliştirilmektedir.

- Kuantum liderlik, insanların birlikte çalışmalarını sağlama ve performansları artırma amacını taşımaktadır. Böylece sinerjik etkiler artabilmekte ve önemli fırsatlar elde edilmektedir. İlişkilerdeki sinerji ve zenginlik bu fırsatları mümkün kılmaktadır.
- Kuantum liderlik, eylem planlarını kapsamaktadır. Hedeflere anlamlı şekilde ulaşmak için örgütsel enerjinin nasıl kullanılacağını vurgulamaktadır.
- Kuantum liderlik, durağan durumları ve tembelliği sonlandırmayı amaçlamaktadır. Bunu gerçekleştirmede temel koşul ise entelektüel enerjiyi devamlı bir şekilde artıran sinerjidir. Yeni öğrenme şekilleri, sınır ötesinde düşünmeyi, ilişki kurmayı ve geliştirmeyi hedeflemektedir. Ayrıca karmaşıklıkla başa çıkmaktan ziyade onunla yaşamayı gerekli kılar.
- Kuantum liderlik, ruh ve zihin gibi görünmez olan gerçekleri kabul etmektedir. Newtoncu liderlik varsayımı kapsamında birey ya da grup değerleriyle sınırlı kalmayan bir yapıya sahiptir.
- Kuantum liderlik, nicel çözümlere odaklanmaz ancak, bireyleri ilişkilerle birlikte değerlendiren bir nitelik taşır.
- Kuantum liderlik, Newton düzeyinde nicel ve ampirik metotları takip edebilen özelliğe sahiptir.
- Kuantum liderlik, sistemlerin parçaları arasında etkileşimleri kolaylaştıran ve yeni ortaya çıkan şekilleri teşvik etmektedir.
- Kuantum liderlik, her birey ve parçacık açısından hem birey hem de nihai birey şeklinde varsayılmaktadır.
- Kuantum liderlik, performans geliştirme üzerine temellendirilmektedir. Ayrıca performansla ilişkili puan ve sorulara da bölünmemektedir. İyi ve kötü yargısı yapılmamaktadır. Performansın göreceli olduğu ve öznel olabileceği yönüyle değerlendirme yapmaktadır.
- Kuantum liderlikte dış çevre, iç çevre kadar önemli görülmektedir. Dış kaynak dikkate alınmadan öğrenme ve gelişme de söz konusu değildir.

- Kuantum liderlik, örgütte görünmez enerjiyi üreten iletişime, diyaloga ve etkileşime dayanmaktadır.
- Kuantum liderlik, yaşanan karmaşıklığı ve hızlı dönüşümleri anlamada dinamik bir süreçle ilgilenmektedir. Buna göre yaratıcı bozukluk, performans, öğrenme ve adaptasyon için gerekli bir liderlik yaklaşımıdır.
- Kuantum liderlik, belirsiz süreçlerin olduğunu bilmektedir. Birçok işleme yanıt vermek için sonuç bulmadan ziyade sonuç aramakla uğraşmaktadır. Cevaplar, gerçeğe ulaşmada aracı etkenlerdir.
- Kuantum liderlik, bilim kurgu ötesinde bir etki göstermektedir. Örneğin, kaos ortamında verilebilecek tepki ve karmaşık özellikleri çözümlemede öne çıkan bir liderlik şeklidir.
- Kuantum liderlik, organizasyon içinde etkin bir performans göstermenin yanı sıra, kişisel çıkarları korumaya da odaklanmaktadır.

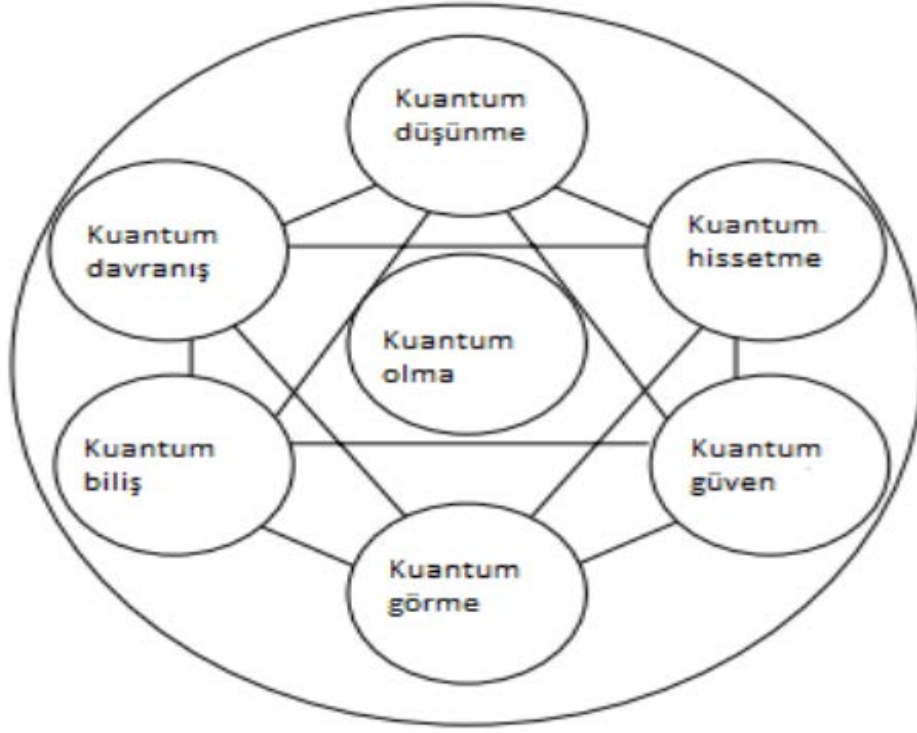
Kuantum liderlik özelliklerinin ve modelinin tam olarak incelenebilmesi açısından ise Erçetin (2000) çalışmasında değinilen klasik ve kuantum fizik varsayımları ile liderlik varsayımları ilişkisi Tablo 2.2'deki gibi gösterilmektedir.

Tablo 2.2: Klasik ve Kuantum Fiziği Varsayımları

Klasik Fiziğin Varsayımları	Klasik Fizikte Liderliğe Yönelik Varsayımlar	Kuantum Fiziğin Varsayımları	Kuantum Fizikte Liderliğe Yönelik Varsayımlar
Parça ve dalga ayrımı	Liderlik, kendini oluşturan parçalardır	Parça ve dalga ikilemi vardır	Liderlik, lider-izleyen ikileminde etkileşim alanıdır
Neden-sonuç ilişkisine dayalı kesinlikler	Sebep-sonuç mantığı kapsamında açıklanır	Belirsizlikler ve olasılıklar söz konusudur	Liderlik yapılandırılıp kestirilemez
Enerjide süreklilik	Bir kişiye atfedilen devamlı bir özelliktir	Enerjide kesiklikler olur	Liderlik olgusu kesikliliğe dayalıdır
Uygulanan kuvvet oranında kazanılan ivme	Liderliğin etki ve niteliği güce bağlıdır	Kuvvet belirli bir aşamaya kadar uygulanır	Liderlik etkisi etkileşim odaklıdır

Tablo incelendiğinde kuantum liderlik modeli, klasik fizik ile liderlik varsayımı durumundan farklı olarak kuantum liderlik, lider ile izleyicileri arasında etkileşimin yoğun olduğu, liderliğin yapılandırılmadığı, kesiklilik olgusunun bir kuantum gerçeği olduğu, etkisinin etkileşime dayalı olduğu yönüyle farklılaşır. Bu nedenle kuantum liderliğin temelinin etkileşim odaklı olduğu ve ortak vizyonların ortaya çıkmasına katkı sağlayacağı görülmektedir. Kuantum liderliği ön plana alan konularda, Jacobs (1994), Shelton ve Darling (2001) çalışmalarında belirtilen kuantum görüş, düşünme, hissetme, güvenme, biliş, varlık, hareket şeklinde gruplandırılmıştır. Buna göre ifade edilen faktörler, kuantum liderin sahip olması gereken özellikleri ifade etmektedir. Bu doğrultuda kuantum liderlik modeli, klasik liderlik anlayışlarından farklı özellikleriyle karşımıza çıkmaktadır.

20. yüzyıl kuantum liderlerinin taylorcu duruştan tamamıyla ayrılan derin dönüşümsel düşünce sistemleri vardır. Kuantum liderleri, sınırsız bilgiden oluşan bir dünyanın yansıması olan gerçeklik olgusunu, sonsuz olasılıklar dünyasına yeni bir açılımla taşıdığına inanırlar. Bu liderler, yaratıcı kapılarını açarlar ve aktif olarak çalışanları için çaba gösterirler. Yaratıcılığı serbest bırakabilir, kaosu zekâyâ ve ardından bilgeliğe dönüştürebilirler. Hedefleri etik çerçevede ve değerlere odaklanmıştır. Olaylar karşısında uyarlanabilirler ve alışılmışın dışına çıkılmasından korku duymazlar. Liderler kuantum yetkinliğini kullanarak sorunlara ve başarısızlıklara odaklanmak yerine tüm olayların olumlu yönlerine odaklanırlar (Hanine and Nita, 2019). Bu bağlamda kuantum becerilerinin incelenmesi önemli bir konudur. Shelton ve Darling (2001) çalışmasında beceriler, Şekil 2.1’de gösterildiği yönüyle ele alınmıştır.



Şekil 2.1: Kuantum Becerileri Modeli

Kuantum beceri modeline göre, genel özellikleri aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Shelton and Darling, 2001; Mohamed and Pauleen, 2005; Dargahi, 2013):

- Kuantum Görüş: Dış dünyamızın %80'i kendi inançlarımız ve temsillerimizle bağlantılı olduğu için olağandışı bir gerçeklik vizyonundan oluşmaktadır. Yani kuantum lideri, amaçlar doğrultusunda algılarını değiştirerek bilinçli bir seçim gerçekleştirmeye yardımcı olmaktadır. Bu içsel varsayımlar ve inançlar, liderleri durumun belirli yönlerine dikkat etmeye ve diğer birçok uyarıyı görmezden gelmeye yönlendirmektedir. Bu yetkinlik liderlerin çevrelerini daha iyi anlamalarını ve kendilerini bilişsel önyargılardan kurtarmak için özel tekniklerle kararlarını geliştirmelerini şart koşmaktadır. Bu sayede liderler, kararlarını ve amaçlarını bilinçli olarak seçmektedirler.
- Kuantum Düşünme: Kuantum düşünme, beynin yaratıcılık ve yenilikçilikten daha yüksek düzeyde hareket etme yeteneğini ifade etmektedir. Ayrıca kuantum düşünme, mantıklı ve bir düzen içinde tek düze düşünmeyi gerekli kılar. Böylece seri düşünme ile kompleks beyin fonksiyonlarının etkileşimiyle gerçekleşen ilişkili düşünmenin çok daha ilerisinde sinerjik bir sistemdir. Bu

yetkinliğin bir fonksiyonu olarak liderler, çelişkili fikirleri toplamalı ve bilgileri çeşitlendirmelidir. Bu şekilde liderlere, inovatif ve mantığa aykırı düşünme yeteneği kazandırılmaktadır.

- **Kuantum Hissetme:** Evrendeki enerjinin çalışma prensibiyle insanın var oluşundaki enerjinin aynı olduğu hipotezine dayanmaktadır. Liderin zihin yapısındaki değişimi gerçekleştirerek hayati ve olumlu bir duygusal duruşa sahip olan aktif hissetme yeteneğini belirtmektedir. Bu yetenek, motivasyon, iş tatmini ve stres düzeyleri gibi unsurları da etkilemektedir.
- **Kuantum Biliş:** Kuantum fiziğinin bilinci olarak ifade edilen kuantum alan teorisinden üretilmiştir. Sezgisel olarak tanıma yeteneğini ifade etmektedir.
- **Kuantum Davranış:** Evrendeki her şeyin hem birbirini etkilediği hem de birbirinden etkilendiği bir ilişki ortamında gerçekleşen karmaşık bir bütünün parçasıdır. Bu yaklaşım doğrultusunda kuantum davranış, organizasyonun bütünü, toplumu ve evreni göz önünde bulundurarak ortaya çıkan hareket etme becerisi olarak ifade edilmiştir.
- **Kuantum Güvenme:** Değişimin gerçekleşmesi için yeni bir bakış açısı sunan ve ona eşlik eden düzensizliği ifade eden kaos teorisinden türetilmiştir. Bu teori, sistemsel değişimin kaotik ortamlarda gerçekleştiğini ifade etmektedir. Belirsizlik durumu kaosu doğasında vardır ve değişimi gerekli kılmaktadır. Kuantum güven ise doğal yaşam sürecine güvenme yeteneğidir. Evrimsel bir süreç olan kaosu sonraki süreçlere ilerlemek için bir ön koşul olduğunu göstermektedir. Kuantum perspektifinden bakıldığında liderin görevi, değişime uyum sağlayarak onları kontrol etmek yerine, doğal süreç içerisinde çalışanları desteklemek, daha inovatif ve kazan-kazan anlayışıyla olayların çözümünde iç dinamikleri kullanmayı teşvik etmektir.
- **Kuantum Varlık:** Organizasyon ve çevresiyle bağlantı kurabilme ve dünyayı onların gözünden anlayabilme yeteneği ile bu bağlantıların farkında olabilme yeteneğini ifade etmektedir. Kuantum oluş, ilişki kurma yeteneği üzerine kuruludur. Öğrenme ortamı, liderin izleyenleri ile kurduğu etkileşim sonucu oluşmaktadır ve bu durum örgütsel değişim için yararlıdır.

2.6.2. Kuantum Liderlik Paradigması

Bir paradigma, sosyal gerçekliği nelerin oluşturduğuna ve tüm parçaların birlikte en iyi nasıl çalıştığına dair birtakım operasyonel varsayımları ifade etmektedir (Barrash, 2012). Yirminci yüzyılda bilimsel alanda devrim olarak nitelendirilen görelilik kuramı, kuantum mekaniği, kaos ve belirsizlik teorisi olmak üzere üç önemli gelişme tarihin kayıtlarına işlenmiştir. Evrensel kavramların günlük hayata uyarlanabilmesini ifade eden kaos ve belirsizlik teorisi, kuantum mekaniği ile klasik mekanik arasında bir köprü kurmuştur. Kuantum mekaniğinin “her şeyin birbirleriyle ilişkili olduğu ve ilişkilerin değişiminin süreklilik gösterdiği, bu değişimin ise belirsizliği doğurduğu” anlayışından hareketle, dış dünyadaki metaforları anlamak ve açıklamakla ilgili alışlagelenin dışında farklı bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur (Yücebalkan, 2020). Bu aşamada öncelikle kuantum mekaniğinin önemli bir işlev kazanmasına etki eden temel faktörler karşılaştırmalı olarak incelenir. Newton paradigmanın yerini tutan ve yeni gelişmelerin yaşanmasına ortam hazırlayan faktörler, bu yönüyle kuantum paradigmayı önemli kılmıştır. Tablo 2.3’de de gösterildiği üzere, Fris ve Lazaridou (2006) çalışmalarında Newton ve kuantum paradigma arasındaki temel farklılıklara değinilmiş, böylece kuantum paradigmanın günümüz koşulları için daha etkin alternatif sunan özelliklerden oluştuğu tespit edilmiştir.

Tablo 2.3: Newton ve Kuantum Paradigmalar Arasında Temel Farklılıklar

Newton Paradigması	Kuantum Paradigması
Fonksiyonel kısımlara yönelik çalışan ‘atomik’ özelliklerdedir.	İlişkisel yaklaşımla birlikteliği amaçlayan ‘bütünsel’ prensibe dayanır.
Kontrolü sağlamayı vurgulamakla birlikte kesinlik ve öngörülebilirliğe yoğunlaşan ‘belirli’ olma prensibine dayanır.	‘Belirsiz’ durumlara odaklanarak şüpheyi çalışma süreçlerinde ve eylemlerinde dikkate alır.

Tablo 2.3: Devam

‘İndirgemeci’ paradigma, bütünün onun parçalarının toplamı olduğunu varsaymaktadır. Parçalar birbirinden bağımsız olmakla birlikte koordinasyon da elzem konulardan biridir.	‘Kendi kendini örgütlenme ve gelişme’ paradigması, her bir parçanın diğer bir parça ile kurduğu ilişki çerçevesinde ifade edilmektedir. Ancak bütün, bu parçaların toplamından oldukça büyüktür. Burada düzen de örüntü de kendiliğinden oluşmaktadır.
Birey ve grup arasında kaçınılmaz zıt durumun varlığı söz konusu olmakla birlikte sadece tek bir doğru, en iyi tek bir yolun olduğu durumu ifade eden ‘biri veya diğeri’ paradigmasına dayanmaktadır.	Deneyimlerle karşılıklı bir ilişki içinde olan birey ve grup, sinerjik bir etki oluşturan ‘farklılıklar benimser’ paradigmasına yönelik çalışmaktadır.
‘Tekrar’ paradigması, yansıma ve benzerliği ifade etmektedir.	‘Fraktallar’ paradigması, değişkenliğin fazla olduğu ve temalarla ilgili çeşitliliği baz aldığı durumları simgelemektedir.
‘Gerçeklik’ paradigması, değerlerin ihmal edildiği ve hemen mevcut olan gerçekliği benimsediği duruma odaklanmaktadır.	‘Olasılık’ paradigması, yaratıcılığa, şema dışındaki düşünmeye ve keşfetmeye odaklanmaktadır. Burada da değerler dikkate alınmaktadır.
‘Özne-nesne ayrımı’ paradigması, bilim adamının araştırma içerisine dâhil olmadığı ve dünyanın, buranın dışında olduğu durumu ifade etmektedir.	‘Katılımcı evren’ paradigması, bilim adamının dünyanın içinde olduğunu ve her ikisinin de işbirliği içerisinde olduğunu belirtmektedir.
Nesnelerin burada bulunduğunu, boşluğun ise evrende nesneler arasındaki var olan uzayı doldurduğunu ‘vakum’ paradigmasıyla savunmaktadır.	Nesnelerin boyutlarının uzay boşluğunda olduğunu belirten ‘aday’ paradigmasını savunmaktadır. Bunlar genel olarak evren gelişmesine kesin bir vizyon sağlayıcı uyarımlar olarak görülmektedir.

Newton paradigması deterministik ve mekanik olarak kabul edilirken, bu paradigmanın aksine kuantum paradigma bütünseldir ve sosyal ilişkilere odaklanır (Zohar, 1997). Bu perspektiften bakıldığında hiçbir şeyin durağan olmadığı, doğanın sürekli değiştiği ve belirsizlik ortamının hâkim olduğu bilinmektedir (Zohar, 1997; Stacey, Griffin and Shaw, 2000). Doğanın karmaşık, kaotik ve öngörülemez bir yapıya sahip olduğu varsayılmaktadır. Ancak doğrudan insan müdahalesi ile kontrol edilebilmektedir (Fris and Lazaridou, 2006). Burada yöneticiler için zorluk, kaosun sınırında hareket etmektir. Değişimin kontrol edilemeyeceği, sadece anlaşılabilir ve belki de yönlendirilebilir olduğu kabul edilmelidir (Fullan, 2017). Bu yönüyle kuantum paradigmasında olaylar ve olguların basit bir neden-sonuç modeliyle açıklanması mümkün görülmemektedir.

Kuantum paradigması, düzenli-düzensiz hem nesnel hem de öznel, rasyonel ve irrasyonel, doğrusal ve doğrusal olmayan örgütsel dünyaya yeni bir bakış açısı sunar (Shelton, 1999). Bu perspektiften bireylerin ve organizasyonların da dâhil olduğu fenomenler, kuantum alana (boşluğuna) yerleştirilmiş belirli tanınabilir enerji modelleri olarak kabul edilmektedir (Zohar, 1997). Aynı zamanda organizasyonları ilgilendiren temel konulardan biri, yönetim ve liderlik anlayışı ilişkisidir. Çağdaş bir düşünce gereği, kuantum çağının karmaşıklığı, başa çıkılabilen ve öngörülemez düzey açısından da ele alınan yönetici görevlerini en etkili şekilde icra eden yeni model ve becerileri vurgulamaktadır (Shelton and Darling, 2001).

Kuantum paradigması tam anlamıyla organizasyonların yapısını ve liderlik özelliklerini dönüştürmeye yönelik duyulan acil ihtiyaca cevap verebilecek bir özellik taşımaktadır. Bu yönde duyulan ihtiyaç aynı zamanda düşüncelerin arkasında yatan nedenleri değiştirmek anlamına da gelmektedir (Zohar, 2010). Kuantum paradigması, insanların derinlemesine olan ihtiyaçlarına cevap veren ve bireylerin radikal yenilikler üretebilmeleri için tüm potansiyelini açığa çıkaran entegre bir sistemdir (Giles, 2018). Bunun en birincil etkisi ve nedeni ise, Newton ve kuantum fiziklerine göre dünyanın yorumlanmasıdır. Buna göre günümüzde yaşanan değişimler, Newton bakış açısıyla gelişmelerin takip edilmesini ya da değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle yaşanan sorunların önlenmesinde etkili araçlardan biri de değıldir. Burada bir ilişkilendirme ise Tablo 2.4’de gösterildiğı üzere Shelton (1999) çalışmasında dikkate alınmıştır.

Tablo 2.4: Newton ve Kuantum Paradigmaları Yönüyle Dünyaya Bakış

Newton Fiziği	Kuantum Fiziği
Maddi olmakla birlikte görünürlüğe ve somutluğa odaklanmaktadır.	Manevi olmakla birlikte görünmez ve soyut olana odaklanmaktadır.
Durağan, sabit, etkisiz ve aktif olmamakla birlikte sabittir.	Dinamik, hareketli olmanın yanı sıra sürekli değişen, dönüşen etkiyi savunur.
Öngörme ve kontrol etme amaçlı çalışmaktadır.	Öngörülemeyen durumların da olacağını bilir ve gerçeklik durumu sübjektiftir.
Parçaların bütünü oluşturan unsurlar olduğunu ve parçalarına ayrıldığında, en iyi şekilde anlaşıldığını savunur.	Her şeyin birbirine bağlı olarak hareket ettiği bir bütünün parçası olduğunu desteklemektedir.
Lokal açıdan kontrolün sağlanabildiği ve neden-sonuç ilişkisinin açık bir şekilde fark edildiğini belirtmektedir.	Gözle görülür bir mesafenin ötesinden etkilenmektedir. Olaylar genel bağlamda uzak mesafede gelişme göstermektedir.
Dış kaynaktan gelen enerji odaklıdır. Dış güçler söz konusu olmadan olaylar da gerçekleşmez.	Enerjiyle dolu olan aktif bir süreci ifade etmektedir. Enerji genel bağlamda onun sisteminin içerisinde yer edinmektedir.

Kuantum paradigmasını Newton paradigmasından ayıran unsurlar, kuantum liderliğinin özelliklerini kapsar. Dolayısıyla kuantum liderliği kapsayan paradigma, ilişkilere ve entegrasyona dayanması, belirsizliklere, şüpheyne özen göstermesi, güven ve inanç odaklı olması, kurulan ilişkilerin parçalar arasında önem taşıması, düzenin ya da örüntünün kendiliğinden ortaya çıkması, kapsayıcı ve sinerjik olması, bireyin ve de grubun deneyimleriyle karşılık bulması, temalarda farklılıkları barındırması, yaratıcı olması, değerlere özen göstermesi gibi kriterler ifade edilmiştir (Yücebalkan, 2020). Bu kapsamda kuantum liderlik paradigması, kuantum özellikleriyle bütünlük kazanmaktadır. Marion ve Uhl-Bien (2001) tarafından yapılan çalışmada ise liderliğe kazandırdığı anlam açısından kuantum, bilim dallarında yaşanan değişimlerle birlikte gelişmiştir. Bu yönde gelişmelere ve değişimlere daha çok cevap veren kavram olarak

kuantum metodolojisi, liderlik çalışmaları arasında yerini almıştır. Böylece yönetim biliminin fizik biliminden etkilenmesi anlayışı gelişme göstermiştir.

Kuantum liderlik paradigması, 20. yüzyıldan itibaren yönetim alanında devrimci bir model olarak yer edinmiştir. Kuantum fiziğinin keşiflerinden ilham alan liderlik, kuantum liderlik paradigmasını geliştirmiş ve örgütler açısından yönetim sürecinde önemli grmştir. Bu amaçla planlanan yenilikler arasında bilinç, değەرler, paylaşım, yenilik gibi konular, örgütleri yönetmede kuantum liderliğın nn açan faktörlerden biri haline gelmiştir (Hanine and Nita, 2019). Kuantum liderlik paradigması bu açıdan basit özellik taşımamaktadır. Örgüt ortamlarında belirsizlikleri yönetmede kolaylık tanımaktadır. Bu nedenle de belirsizlik durumlarının hâkim olduğu örgütlerde daha yaygın şekilde görülmektedir. Böyle bir örgütte ise düzensizlik ve karmaşıklık durumu hakimdir. Bu kapsamda örgütlerin ortak hedefe ulaşması, gelişmesi, ilerlemesi gibi birçok açıdan değەرlendirilen gelişme, kuantum paradigma ile karşılanabilmektedir (Kosa, 2020). Kuantum paradigması ifade edilenler çerçevesinde birçok özellikleri ve kapsamı açısından incelenen liderlik anlayışı olarak görülmektedir.

2.6.2.1. Liderlik ile Lider-İzleyen Arasındaki Etkileşim

Liderlerin izleyicileri üzerindeki etkileri ve kurulan etkileşim, geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı bir özellik kazandırmaktadır. Alternatif yaklaşımlardan biri olarak değەرlendirilen konu, lider ve izleyen etkileşimini önemli kılan bir konu haline gelmiştir (Howell and Hall-Merenda, 1999). Burada dikkate değەر unsurlardan biri, etkileşim kalitesidir. Etkileşimin temel niteliğı ve liderlerin izleyicilerle kuracağı etkileşimlerin birbirlerinden farklılaşması, izleyicileri iyi tanımayı gerektiren önemli bir unsurdur (Martin et al., 2005). Örgütün başarısında liderin önemli olması kadar izleyicilerin de önemli olması, izleyicilerin genel özelliklerini ve isteklerini bilerek hareket etmeyi gerektirmektedir. Örgütün hedeflerine ve amaçlarına uygun şekilde motive edilmiş bir izleyen, örgüte önemli boyutlarda katkı sağlar (Tezcan, 2006). Dolayısıyla lider-izleyen arasında kurulan etkileşimin kalitesi ve niteliğı, günümüzde rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalması ve devamlılık sağlaması açısından da önemli bir faktördür.

Lider ile izleyen arasında kurulan etkileşim, kuantum liderlik paradigmasının boyutlarından biridir. Liderlerin ve izleyenlerin birbirleriyle etkileşim halinde olması önemlidir. Kuantum liderlik açısından bu durumun etkileri, bütünleşme ve işbirliğini sağlamada tamamlayıcı kavramlar olarak açıklanmaktadır. Örgüt içerisinde takım ruhunu oluşturma açısından kuantum liderlik, örgütsel farklılıkları oluşturmada yetkin faktör olarak görülür (Erçetin, Çevik ve Çelik, 2018). Bu kapsamda kuantum liderliğin önemli bir boyutu, lider ve izleyen arasında kurulan etkileşimdir. Lider, bütünlük taşımayı sağlayacak şekilde örgütsel bütünlüğü oluşturmaya hedeflemektedir. Bu konu örgütsel bütünlük oluşturma bağlamında incelendiğinde, kuantum liderlik anlayışıyla birlikte bu konuda önemli bir aşamaya gelinebileceği ve süreçlerin yönetilmesinde gereken değişimi sağlayacağını gösterir.

2.6.2.2. Liderliğin Yapılandırılmaz ve Kestirilemez Oluşu

Kuantum liderlik paradigmasının boyutlarından biri olan yapılandırılmaz ve kestirilemez oluşu, beklenmeyen durumların yaşanması halinde liderin nasıl bir tavır ve tutum sergileyeceğinin de bilinmesi olarak açıklanabilir. İzleyenlerin üzerinde motivasyon kaynaklarını bilen lider profili, özellikle de kuantum liderlerin genel özellikleri arasında yer almaktadır. Çalışanların hata yapabileceğinin bilincinde olma ve hataları doğruya ulaştırmada bir aracı görevi sunma, kuantum liderlik anlayışında hâkimdir. Buna göre özellikle de kaotik ortamlarda bu liderlik şeklinin belirsizlikleri yönetmede ön plana çıkan stratejileri, liderliğin yapılandırılmaz ve kestirilemez bağlamında önemli bir konu olarak görülmektedir (Erçetin, Çevik ve Çelik, 2018). Liderlikte kriz dönemi, öncesinde tahmin edilemeyen olaylara bağlı gerçekleşmektedir. Yaşanan krizlerin nedenleri her ne olursa olsun liderin temel stratejisi, olay ve ortamların öngörülme durumlarına yönelik gelişmesini fırsat olarak değerlendirmekle başlamalıdır (Canöz ve Gedikçi Öndoğan, 2015). Yine Luecke (2009) çalışmasında belirtildiği üzere kriz zamanlarında izleyenlerin duydukları gereksinimler arasında kendilerine güvenen liderlerin varlığı olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle lider ve izleyen etkileşimi son derece önemlidir. Dolayısıyla kriz dönemleri günümüzde fazla gelişebilecek etkenler arasında yer almaktadır. Kriz yönetimlerini başarmada kuantum liderlik, belirsizliklere yönelik etkin adımlar atar. Stratejik çözümler geliştirmesi ve çalışanları fırsatlara yönlendirme durumuyla da kendini gösterir.

2.6.2.3. Liderlik Olgusunda Yetenek ve Beceri Dinamiği

Gelecekte üstün bir zafer elde edecek liderler, yalnız günümüz gerçeklerini düşünmek yerine geçmişi, şimdiki zamanı ve geleceği aynı platformda yeniden organize ederek olguları düzenleyebilen, işleyebilen, yönlendirebilen, özgür ve bütüncül düşünebilen, cesaretli kararlı, yüksek bir kültürel birikimin yanı sıra stratejik ve vizyon sahibi liderler olacaktır (Marşap, 1999).

Liderlerin önemli özelliklerinden bir diğeri de yeteneklere saygı göstermesidir. Kendi yeteneklerinin farkında olan lider şeklinin önemi kadar bireylerin yetenekleri üzerinde duran liderlerin daha olumlu bir perspektif geliştirdikleri ifade edilmektedir (Graen and Uhl-Bien, 1995). Bu kapsamda liderlik anlayışında yetenek, kişinin sahip olduğu zihinsel ve bedensel özelliklerin tamamını ifade ettiğinden, örgüt için bu yeteneklerin kullanılması ve uygulanabilirliği değişim ve gelişimi gerçekleştirebilme yönüyle önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Gökben Çetin ve Beceren (2007) çalışmasında ifade edildiği üzere geleneksel liderlik yaklaşımında yetenek, güzel konuşma, zekâ, bilgili olma, planlı iş yapma becerisine sahip olma, kararlı olma gibi birçok faktörle belirtilen özelliklerle sınırlıdır. Günümüz dünyasının liderleri, güven duygusuna dayalı karşılıklı sorumluluk anlayışını geliştirecek düzeyde bir misyon taşıdıklarının bilincindedirler. Bu anlayıştan hareketle misyon liderler için başarı dinamiğinin temelini oluşturmaktadır (Tekin, 2008). Güven ise örgütün bütünü oluşturarak alt parçaların toplamından daha büyük bir sinerjik yapının varlığının yanı sıra örgütün kolektif zekâsıyla olan bağlantısıyla ancak gelişimin ortaya çıkabileceği bir alt yapı gerektirmektedir. Shelton ve Darling (2001) Kuantum Beceri Modelinde, kaos kuramından türetilen kuantum güveni açıklamaktadır. Belirsizlik değişimi oluşturan kaosun doğasında vardır ve kaos olmadan sistemsel dönüşüm gerçekleşemez. Bu doğal işleyişe güvenme yeteneği olan kuantum güvende, dünyada gerçekleşen olay ve olguların kaotik bir yapı içerisinde bulunduğu ancak tüm bu oluşumların mutlak bir düzen içerisinde gerçekleştiğine dair duyulan sarsılmaz güveni ifade etmektedir (Tavakkoli, Mohammadi and Khodaei, 2017).

Kuantum Sistemler hem amaçların hem de araçların belirsizliğinden faydalandığından kusursuz bir yaratıcılığa sahiptir (Zohar, 2018). Yaratıcı liderliğin merkezinde diğer insanlara erişim sağlayabilme becerisi yatmaktadır. Çalışma ortamında duygusal verileri yakalayabilen, bireylerin hislerini ve bakış açılarını sezebilen, etkin bir biçimde sorunları ile ilgilenen liderler önsezi ve yeteneklerini deneme fırsatlarını geliştirerek anlamlı bir bütünsellik içinde yaratıcılık özelliğini geliştirmektedirler (Marşap, 2009). Ayrıca, bütüncül bir bakış açısına sahip olan sinerjik yönetim, örgütü oluşturan sistemin parçaları üzerindeki bütün etkileşimleri değerlendirerek ve geri bildirimlerden yararlanarak yönetim fonksiyonlarının bütün olanaklarının kullanılması şeklinde tanımlanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütlerin aynı anda birden fazla stratejiyi uygulayabilme yeteneğinin örgütlere ivme kazandırabileceği vurgulanmış (Şanal, 2020) ve örgütsel etkileşimlerin beceri dinamiğindeki önemi açıklanmıştır.

Bu bağlamda, kuantum anlayışı; dinamik süreçlerin mutlak olduğu çok sayıda fonksiyonun birbiriyle etkileşimine dayalı ve kaçınılmaz değişimler sonucunda sürekli öğrenen ve öğrendiğini süreçlere tekrar dahil eden bir işleyişi ifade etmektedir. Bu durum kestirilemez süreçler içerisinde çalışanların bir lider gibi potansiyelini ortaya koyması, örgütte yüksek bir etkileşim ve sinerji meydana getirerek, fırsatların değerlendirilmesini, bütüncül bir bakış açısıyla birlikte, iletişimi ve işbirliğini de beraberinde getirmektedir (Dargahi, 2013). Bütün bu özelliklerin kuantum liderlik anlayışındaki niteliği doğrultusunda kuantum beceri modelini açıklayan Dargahi (2013) çalışmasında, kuantum bilişin bir özelliği olarak yetenek ve beceriyi, sezgisel öngörüye sahip olmakla ilgili olarak ele alınmıştır. Bu açıdan yetenek ve beceri dinamiğinde sezgisel güç yeteneğinin yanı sıra izleyenlerinin isteklerini hissetme, güven duyma, becerilerine inanma gibi birtakım özelliklerin de liderde bulunması gerekmektedir. Diğer bir kuantum becerisi olarak ifade edilen kuantum hissetme ise, insan enerjisinin dünyada önemli bir yer oluşturduğudur. Bireyin benliğinde olumlama oluşturan duyguları ifade eden şefkat, merhamet, önem verilme duygusu, beklentiler ve takdir edilme gibi davranışların bireyin enerjisini artırdığı ileri sürülmektedir. Bütün bunların tersi bir durum olan hayal kırıklığı, stres, öfke, korku ve çatışma olguları ise bireyin bilişsel ve fiziksel sistemindeki pozitif enerjiyi indirgeyerek, negatif enerjiyi yükselttiği ileri sürülmektedir (Bozorgi, Jahangirfard and Sharifi, 2020). Kuantum liderlik ise belirsizlik ortamlarında izleyenlerine ilham kaynağı olarak

bireyin performansını artırmaya dönük yapısıyla süreç yönetiminde gelecek odaklı bir liderlik tarzı olması nedeniyle (Tsao and Laszlo, 2020) kuantum bakış açısı örgütlerde stratejik bir dinamik olarak yer almaktadır. Kuantum yeteneklere sahip olan kuantum liderlerin karakteristik özellikleri, Hanine ve Nita (2019) çalışmasında da belirtildiği üzere Tablo 2.5’de gösterilmektedir.

Tablo 2.5: Kuantum Liderlerin Karakteristikleri

Karakteristik	Karakteristiğın tanımlı
Dayanıklılık	Eksiklik ve başarısızlık karşısında dayanıklı olmak
Uzlaştırmalı	Kendileri, diğlerleri, uzay ve zaman ile ilişkilerini hızlandırmak
Güven ve özgüven	Boşlukları, yakıt ikmalı için bir fırsat olarak görmek
Yaratıcılık	Her zaman yeni çözümler aramak
Kapsayıcı olma	Çalışanların olumlu tutum sergilemelerine izin vermek
Vizyon	Kuruluşun birbirleriyle kesişen hedefi, eylem planı ve yön duygusu olmasını sağlamak
Bilinç	Bilinçli olmak ve yeni yollarla etkileşim kurmak için örgüt bileşenlerine izin vermek
Özgecil	Çalışanların hem içsel hem de dışsal memnuniyetinin önemini bütünleştirmek
Yüksek zekâ	IQ (entelektüel zekâ), EQ (duygusal zekâ) ve SQ (spiritüel zekâ)’yı birleştirmek

Dolayısıyla liderin davranışlarında asıl yetenekler ve beceriler, kuantum davranışa sahip olmakla başlar. Böylece kuantum liderlikte beceri ve yetenek anlayışı, geleneksel liderlik modellerinden daha kapsamlı özellikleriyle incelenmektedir.

2.7. Örgütlerde Kaotik Ortam Yönetimi ve Kuantum Liderlik İlişkisi

İlk olarak 1900'lü yıllarda Henri Poincare tarafından kullanılan Kaos terimi, güneş sisteminin kararlı olup olmadığı konusunun ispat edilmesi amacıyla ortaya atılmıştır. Yürütülen çalışmanın sonucunda güneş sisteminin hareketini belirlemeye çalışan denklem kümesinin çözümlenmesinin başlangıç koşullarına hassas bir biçimde bağlı olduğunu ve buradan hareketle başlangıç koşullarına tam olarak doğru bir biçimde ulaşılamayacağı ve güneş sisteminin kararlı olup olmadığı konusunun tespit edilmesinin mümkün olmadığı sonucuna varılmıştır. Poincare, belirlenemez ve kestirilemez olan bu durum için “kaos” terimini kullanmıştır (Ertürk, 2012). Henri Poincare'e göre aralarında birbiriyle güçlü etkileşim kuran ve sistemi oluşturan unsurlar birkaç bölümden meydana geliyorsa beklenmeyen davranışlar ortaya çıkabilir ve bu durum da Kaos kuramının başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Fettahoğlu, 2009). Buna göre, kaotik yapılar, başlangıç koşullarına hassas bir biçimde yüksek bağlılık göstererek sürecin başındaki en küçük detaylardan bile etkilenecek, önceden tahmin edilemezlik özelliğiyle ifade edilen geri-etkilemeli sistemlerdir. Kaos, mevcut düzenin parçalanıp dağılması sonucunda oluşmaktadır (Cramer, 1998). Kaos teorisi, sebep-sonuç ilişkisi ile açıklanamayan ve doğrusal olmayan sistemlerin davranışlarını yordamaya çalışmaktadır. Bir bütün olarak ele alınan bu sistemler birtakım kalıpları ve davranışları yansıtmaktadır. Geçmişteki davranışlarına bakılarak gelecekteki eğilimleri önceden tahmin edilemez olan kaotik sistemler tesadüfi sistemler değildirler (Yazar, 2020). Tahmin edilmesi zor olan eylemleri gerçekleştirme özgürlüğüne sahip bireysel ajanların toplamı olan Karmaşık uyarlamalı sistemlerin eylemleri birbirine bağlıdır ve bir ajanın eylemleri diğer ajanların koşullarını önemli bir biçimde değiştirmektedir (Plsek ve Greenhalgh, 2001). Kaos teorisi temelde dört prensip üzerinden incelenmiştir (Resnicow ve Vaughan, 2006):

- a) Kaotik sistemler matematiksel olarak modellenemez ancak tahmin edilmesi mümkün değildir.
- b) Kaotik sistemler başlangıç koşullarına duyarlıdır.
- c) Kaotik sistemler birbiriyle doğrusal olmayan bir biçimde etkileşime giren çok bileşenli parçalardan oluşur.

- d) Karmaşık sistemlerin sonucu kendisini oluşturan alt sistemlerin toplamından daha fazlasıdır.

Kaotik yaklaşımda örgütler mekanik işleyişe sahip olan statik bir yapı değil, kaotik sürecin gereği dinamik yapılar olarak görülmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen örgütler ani değişimleri inovasyon yaratmak için bir fırsat olarak görmektedirler. Kaotik bakış açısına sahip örgütler krizleri yönetebilmek için uygun ortamlar sağlayabilme özelliğine sahiptirler. Bu perspektiften kriz yönetimi de kaosun temel mantığını oluşturan esnek ve belirsiz yapıları, doğrusal olmayan düşünme sistemini ve değer sistemleriyle hareketi gerekli görmektedir. Krizleri yönetmek için etkili bir model olan kaotik yönetim paradigması, örgütsel yönetimin yeni zihin yapısını ortaya koyan değişimlerdir (Çıraklı vd., 2017). Dolayısıyla kaotik yönetim paradigması, Wah (1998) çalışmasında gösterildiği üzere Tablo 2.6'da sunulmaktadır.

Tablo 2.6: Kaotik Yönetim Paradigması

Eski Zihin Yapısı	Yeni Zihin Yapısı
Parçalara odaklı doğrusal düşünme	Holistik, doğrusal olmayan düşünme
Mikroskobik, yerel görüşlü, piyasa odaklı	Küresel bakışta, tüm çevreye odaklı
Yapı, süreci meydana getirir	Etkileşimli eylemler kendini organize eden doğruları doğurur.
Örgütsel patalojiye odaklı	Örgütsel potansiyele odaklı
Sabit ve esnek olmayan prosedürler	Bilgi ve olgulara dayalı
Bir komite veya danışmanla stratejik planlama yapar.	Tüm yapı strateji belirlemede rol alır.
Sayılabılır veri ve sorulara odaklı	Nitel ve nicel verileri sentez eden büyük resim içeriğine dayalı görsel düşünme
Değişimi tehdit olarak görür	Değişimi fırsat olarak görür
Mal ve müşteri hizmetlerini geliştirmede yavaş	Ani değişimleri fırsat olarak algılar
Lider başarıdan sorumlu	Herkes başarıdan sorumlu

Bu bağlamda, örgütlerde kaotik durumların meydana gelmesi, beklenmeyen durumların bir sonucu olarak gelişmektedir. Bugüne kadar yürütülen çalışmalar göstermektedir ki, kriz ya da belirsizlikler, kaotik ortamlarla karşılaşılacak etkenleri beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda kaotik yönetim yaklaşımı, yönetsel süreçlerin dış dünyadan gelen ve zorla kabul ettirilen yasalara göre değil, kendi doğal süreci içerisinde işlemlerini öngörür. Wah (1998)'ın kaotik yönetim paradigmasına yönelik değerlendirmesi tabloda gösterilmektedir. Buna göre küresel bakışla tüm çevreye odaklanan, büyük resim içeriğine dayalı görsel düşünebilen, değişimi fırsata dönüştüren ve herkesi başarıdan sorumlu tutan yenilikçi zihin yapısına dayalı bir yönetim anlayışının önem arz ettiği açıkça görülmektedir. Bu nedenle liderin daha stratejik yaklaşması ve süreç yönetimini destekleyecek özellikleri taşıması gerekmektedir. Kuantum liderlik tarzı bu tür bir liderlik anlayışına sahiptir. Ayrıca Keskinlikç Kara (2013) çalışmasında da ifade edildiği üzere kuantum liderden beklenen özellikler arasında örgütün kaotik ortamına uygun davranışlar sergilemesi yer almaktadır. Dolayısıyla öncelikli olarak kuantum liderin örgüt içindeki temel fonksiyonu, kaotik ortamlarda örgütün istendik davranışları karşılayabilme yönünde sergilediği tutumlardır.

Kuantum liderlerin kaotik ortam yönetimi ile ilişkisi, kuantum becerisine dayalı bir modeldir. Buna göre Shelton ve Darling (2001) çalışmasında kuantum model kapsamının temelindeki faktör, kuantum güveninin bir fonksiyonudur. Kaos kavramından türetilen bu fonksiyon, değişimlere yeni bakış açısı sunmanın ve devamındaki düzensizliklerin giderilmesinin bir yansıması olarak belirtilebilir. Bu çerçevede kuantum lider, kaotik ortamlarda sistemli değişim ve dönüşüm çalışmasını yapan kişidir. Kaos durumlarının yaşanmasının temelinde belirsizlikler ve genel olarak krizler olduğundan bu yönde yapılacak çalışmalarda kuantum lider, stratejik adımın atılmasını destekleyen unsur olarak görülmektedir. Diğer yandan Kosa (2020) çalışmasında kaos durumlarının, iş ve süreçler açısından yapılacak dönüşümlerin cesurca karar verme yapısında olmasını lider için önemli göstermektedir. Bu nedenle kuantum lider, karar verme ve inisiyatif göstermede önemli bir konuma sahiptir. Liderden beklenen bu özellikler, kuantum liderin temel fonksiyonunu, kaotik ortamlarla açıklayan özellik ile karşımıza çıkarmaktadır.

2.7.1. Krizin Fırsatlara Çevrilmesi ve Koşullara Duyarlılık Etkisi

Kriz, örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen ani ve olumsuz değişimler sonucu ortaya çıkan, örgütün fiziki ve finansal yapısını etkileyerek geleceğini yani örgütün misyonunu ve hedeflerini tehdit eden, acil ve durumun koşullarına göre stratejik önlemler alınmasını gerektiren olay ve olgular olarak ifade edilmektedir (İncaz, 2018).

Coper ve Sawaf (1997), liderlerin çoğunlukla kriz ortamlarında endişe ve korku nedeniyle proaktif düşünme yeteneklerini kaybettiğini, öncelikle değişime ve farklı bakış açılarına direnç göstermeleri nedeniyle çevreye duyarlı olan sistemleri fark edemediklerine dikkat çekmektedirler. Bu durumda asıl yapılması gerekenin bu sistemlerle nasıl uyum sağlanması gerektiğini ve mevcut sürece nasıl katkıda bulunabileceğine dair yöntemlerin geliştirilmesi gerektiğini (Cooper and Sawaf, 1997) belirtmektedir. Kriz dönemlerinde bu süreci başarılı bir biçimde atlatılacak çözüm yolları üretilmeyecek olursa krizin etkisine bağlı olarak örgüt ortadan kalkabilir ya da çevresiyle olan ilişkileri önemli ölçüde bozulma eğilimi göstermektedir. Örgüt içinde artan işgücü devir oranı, çalışan şikayetleri, stres ve panik ortamı örgütsel çözülmeye yol açmaktadır. Örgütler bu kaotik ortamla birlikte eğer krize karşı etkili çözümler geliştirip uygulayabilirse krizi kendisi için avantaja dönüştürebilir (Toğrul, 2013). Bu bağlamda yönetim becerilerine en çok kriz durumlarında ihtiyaç duyulmaktadır. Böylesi belirsizlik kaotik durumlarda bazı klasik yönetim kuramları fonksiyonunu yitirir. Koşullara göre değişim gösteren Liderlik kuralları, duruma ve kişilere göre farklı farklı irdelenerek sorunların ve özellikle kritik dönemde orta çıkan bireysel problemlerin çözümünde kullanılmasıdır (Tack, 1994). Örgütlerin başarı seviyeleri büyük oranda olası tehlikeleri öngörerek, bu yönde bir değerlendirme yapabilmelerine bağlıdır. Yıkıcı etkilerinden dolayı yöneticilerin kriz dönemlerini aşma yetenekleri örgütler açısından yaşamsal bağlamda kritik bir öneme sahiptir (Can, 1994).

Liderin taşıması gereken özelliklerden biri, kontrol yenilikçi yapısının yüksek olmasıdır. Liderlerin örgütsel işleyişlerde yenilikçi stratejileri geliştirmeleri, çevresel faktörleri fırsatlara dönüştürecek kapasitesiyle orantılı olduğu söylenebilir. Fırsatları aramanın yanı sıra lider, kriz durumlarını da fırsatlara çevirecek yetkinlikte olmalıdır. Bu durum liderlerin farklı koşullara duyarlı olmalarını da gerektirmesi yönüyle

önemlidir (Ergen, 2011). Kaos ortamları, kriz durumlarının yaşanmasına neden olan ortamlardır. Burada liderin kuantum davranışı, krizin fırsatlara dönüşmesine etki edecek potansiyele sahiptir. Ayrıca Babacan ve Eriş (2006) çalışmasında değerlendirildiği üzere, kaos teorisi ve kuantum fiziği, kendi yapısında yönetim modellerinin değişimine zemin hazırlayan gelişme barındırdığı için önemlidir. Günümüz dünyasının bilgi çağı olması ve sürekli değişimlerin yaşanabileceği ortamların bulunması, liderlik şeklinin de gelişmesine aracılık etmektedir. Esnek yapıya sahip olan kuantum organizasyonlar, farklı perspektif yapıyı sergileyen özellikleri taşımaktadır. Bu nedenle sürekli yaşanan kriz ortamlarının varlığı, koşullara uyum sağlamanın ve krizlerin fırsatlara dönüşmesinin gerekliliği, kuantum liderlik anlayışını ön plana çıkaran bir unsur haline getirmektedir.

2.7.2. Düzen Arayışının Dışında Yönetim Modelini Geliştirme Etkisi

Kuantum yaklaşımı, bir şeyin diğer bir şeyle etkileşim ve ilişki içinde olduğu, bu ilişkilerin sürekli değiştiği, değişimin kaçınılmaz olarak belirsizlik durumunu ortaya çıkardığı bir ortam yaratır. Bu nedenle çevreyi doğru algılamak ve çözümlemek adına köklü bir yaklaşımın geliştirilmesi önemlidir. Kuantum yaklaşımda aktörler, mekân ve zaman her an değişim gösterir. Çok sayıda değişik bilgi, iletişim ve etkileşim ağları kurulmaktadır. Kuantum perspektifi, örgütsel faaliyetlerde beyin ve organizma metaforlarını kullanarak örgütü anlamaya çalışır. Örgütü canlı bir organizma gibi değerlendirerek, çevresel koşullara adaptasyon sağlayıp, sürekli öğrenen açık bir sistem olarak etkinliğini ve varlığını sürdürür. Beyin ise bütüncül açıdan düzeneği yönlendiren merkezi bir sistem olarak görülmektedir (Chadwick, 2010; Curtin, 2011). Bu bağlamda sistemin doğru ve yerinde verilecek kararlarla yönetilmesi örgüt açısından kritik bir öneme sahiptir.

Post modernizmin bir uzantısı olarak öngörülemez bir biçimde değişen günümüz dünyasında geleneksel yöneticilik ve liderlik becerilerinin örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması nedeniyle liderlerin görevlerini en etkin biçimde yerine getirmelerini sağlayan becerilere ihtiyaç duyulmaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2019). Örgütlerde yönetim ve liderlik anlayışlarında genel olarak benimsenen kriter, düzen, kalite, kârlılık, gelişme, değişme, bilgi odaklılığı gibi stratejiler bağlamında incelenmektedir. Bu unsurlar arasında değişim, liderin mücadele etmesi gereken bir

kavram olarak etkin formdadır. Liderliğin rekabetçi ve değişken yapıdaki gelişmelere ayak uyduran bir yönetim anlayışına sahip olması, sağlanacak düzenle birlikte karşılanabilir. Bu nedenle liderlik anlayışı kapsamında değişim faktörü, kriz, kaos ortamlarının meydana gelmesi halinde stratejik çalışmalarla bu olguların yönetilmesi eğilimi olarak ifade edilmiştir (Kotter, 1990). Klann (2003) kriz liderliğini; iletişim odaklı olma, açık vizyon ve değerler başta olmak üzere, bu üç etkili aracın kritik önem taşıdığı özel bir durum olarak tanımlamıştır. Etkili olma özelliği; ikna ve motive etme, ilham verme ve sahip olduğu iktidarı başkalarını olumlu yönde etkilemek amacıyla uygun bir biçimde kullanma becerisi olup, kişileri etkileme yeteneği, zorlu, kötü koşullar kadar iyi koşullarda da liderliğin önemli bir parçasıdır. Kriz dönemlerinde zaman çizelgeleri kritik öneme sahiptir ve düşünmek için geniş bir zaman dilimi olmadığından zorlu süreçlerde hızlı karar verme eylemi önemli bir norm haline gelmektedir (Klann, 2003). Bir başka açıdan ise bu unsur, düzen arayışının lider tarafından karşılanmasını, kaos ortamlarından sonra da düzenin yeniden kurulabilecek olmasına işaret etmektedir. Bu nedenle liderin özellikleri ve kaos durumunda uygulayacağı stratejiler, istenilen ölçüde sonuç elde etmeye yardımcı olmalıdır.

Araştırmacılar, kaos ve kuantum prensipleri gibi son zamanlarda ortaya çıkan bilim teorilerinin yeni düşünme biçimine ilişkin temel oluşturduğunu ileri sürmektedirler. Bu teorilerin öğrenen organizasyonlar yaratmak ve yirmi birinci yüzyıl liderlerinin proaktif değişime ve sürekli öğrenmeye yönelik örgütsel adaptasyondan çok daha fazlasını sağlayan yeni bir bilim temelli yetenek seti oluşturmak isteyenler için uygunluğunu göstermektedirler (Shelton and Darling, 2003). Kuantum sistemde yöneticiler, ‘bir şeyi yapmak için emin olmak gerekir’ anlayışı yerine, örgütsel uygulamalarda birden fazla faaliyeti ön plana alarak, çalışma ekibinin fikirlerini ve davranışlarını şekillendiren resmi olmayan ilişkileri önemsemeli, iş birliğine dayalı ve rakipler arası dengeyi sürdürmelidirler (Burns, 2001). Ekibin zor anlarında ya da değişimin gerekli olduğu durumlarda yöneticiler; durumlara karşı oluşan dirençleri ortadan kaldırmak, çalışanların örgüt faaliyetlerine katılımlarını değerlendirmek ve bireylerin rekabetçi özelliklerini açığa çıkartma yönünde destek olmalıdırlar. Liderler stratejik durumların gerektirdiği biçimde profesyonel ve profesyonel olmayan ekip arasındaki dengenin kurulmasını sağlayarak, çalışanların bulundukları ortamı kendilerinin güçlendirmesini gerçekleştirmek, örgütün vizyon ve misyonu doğrultusunda tüm sistem bileşenlerini değerlendirerek ekibin optimum düzeyde

retkenliği için faaliyet yürütmelidirler (Chadwick, 2010). Kuantum bütüncül ve sistemli bir olgudur. ‘Hem...hem’ anlayışına dayandığından alternatif düşünce gücünü destekler ve çalışanı sınırlandırmaz, ‘ya...ya’ anlayışı ise, keskinlik içerir ve bireyi belirli kalıplar içinde sınırlandırır ve bireyin alternatifleri değerlendirmesine engel olur. Bu sınırlandırma hatalara neden olabilir. Kuantumun yapısı hatalardan öğrenme prensibine dayalı olduğundan çalışanların risk almasını kolaylaştırmaktadır (Grossman ve Valiga, 2005). Çalışanlar ortaya çıkan problemleri bir fırsat olarak düşünüp yaratıcılığını kullanacak ve yeni çözüm nerileri geliştirebilecektir. Yöneticilerin sağladığı esneklik anlayışı ile sistemdeki mevcut durum ortadan kalkacak ve değişim örgütün sistemlerinde yerini alabilecektir. Buna göre yönetici her çalışanın bağımsız bir biçimde faaliyetlerini yerine getirebilmesi için bireyleri cesaretlendirmeli, çalışanların bireysel vizyonları ile örgütün stratejik hedeflerini ortak bir payda da btnleştirebilmeli, oluşturulan paylaşılmış değerlerle bireylerin performansını değerlendirmelidir (Curtin, 2011).

Kuantum liderlik anlayışının yönetim modeli bağlamında düzeni sağlamadaki yeri ve önemi, kaos durumlarında önemlidir. Ancak kuantum liderinin örgütteki asıl varlığı, düzensizlik ve karmaşıklık durumlarını önlemekle başlamaktadır. Bu konu da genel bağlamda kuantum liderlik anlayışını belirsizlik durumlarında düzen arayışına yönlendiren bir lider stili olarak karşımıza çıkarmaktadır (Kosa, 2020). Düzensizliğin yaşanmasına neden olabilen faktörler açısından lider, nasıl bir davranış geliştireceğini bilen kişidir. Dargahi (2013) alışmasında kuantum beceri modeli arasında yer edinen kuantum güven, düzensizlik halinde yönetim sistemlerinde yaşanacak değişimlerde sergilenecek kuantum davranışa olan güvendir. Buna göre kuantum lidere duyulan güven, düzen olmadığı durumda da bunu gerçekleştirme becerisine sahip olma yetisini ifade etmektedir.

3. ÖRGÜTSEL ZEKÂ

Küreselleşme sürecinde örgütler, devamlı olarak değişimlerin ve gelişmelerin odak noktasında yer almışlardır. Bu nedenle çalışma faaliyetlerini geliştirirken örgüt stratejileri, uyum sağlamayı gerektiren faaliyetleri amaçlamaktadır. Örgütlerin özellikle çevreleriyle etkileşimlerinin sonucu olarak gösterdikleri nitelikli faaliyetler, örgütlerin öğrenme ve zekâ potansiyellerini ortaya çıkarmaya yardımcı olabilecek önemli bir unsur haline gelmiştir. Örgütler değişime uyum sağlamanın ve bilgiye ulaşmanın amaçlarını hedef alırken örgütsel bir öğrenme sürecine tabi kalmaktadırlar. Bunun en önemli sonucu olarak da örgütsel zekâyı geliştirme arayışlarına yönelmektedirler (Neyişçi, Potas ve Erçetin, 2018). Örgütsel zekânın geliştirilmesi aşamasında üzerinde durulması gereken unsurların başında, bilginin örgütler için en doğru şekilde kullanılmasına katkı sağlayacak çalışmalara yön verilmesi gerekmektedir. Örgütlerin zekâsı ile orantılı olan bilginin varlığı kadar bu bilginin doğru bir şekilde kullanılmasına da katkı sunan örgütsel zekâ önemli bir yere sahiptir (Akgemci vd., 2018). Bu nedenle örgütsel zekânın oluşturulmasında öne çıkan gelişmeler doğrultusunda üzerinde değerlendirilmesi gereken en önemli faktörlerden biride, bu zekânın başarılı şekilde kullanılmasını sağlamaktır.

Zekâ kavramının son dönemlerde öne çıkan çeşitlerinden biri olarak örgütsel zekâ, örgütlerin bilgi tabanlarını oluşturabilmelerine yardımcı olmaktadır. Bunun için zekâ, örgütlerin yaratabilme, oluşturabilme, geliştirilebilme, uygulanabilir faaliyetleri belirleyebilme gibi unsurlarından kaynaklı olarak etkin avantajlar sunan özelliklerle birlikte değerlendirilmektedir. Garvin (1993) çalışmaları doğrultusunda iyi örgüt olabilmenin temel gereksinimleri arasında öğrenen örgüt olabilme gelmektedir. Bu durum ise genel bağlamda örgütsel zekânın örgütlere önemli kolaylıklar ve avantajlar kazandıracak niteliklerini ifade etmektedir. Aynı şekilde örgütsel zekânın örgütlerde genel varlığı farklı unsurlara dayanılarak da ele alınır. Örneğin Falletta (2008) bu kapsamda yaptığı bir çalışmada, örgütsel zekânın etkin bir şekilde örgüt bünyesinde yönetimini inceleme açısından insan kaynağını en iyi şekilde kullanmaya ve entelektüel sonuçları almaya yönelik değerlendirmelere bakmaktadır. Sistematik açıdan birçok sürecin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi temelinde örgütsel zekânın etkinliği, bu tür faktörlerin iyileştirilmesi ve yönetilmesi ile değerlendirme

kazanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel zekâ ve sonuçları, örgütün faaliyetlerindeki başarısı ile açıklanabilecek özellikleri taşımaktadır.

Örgütler yaşayan, öğrenen, gelişen, büyüyen ve uyarlayan canlı organizmalar şeklinde ifade edilmektedir. Bu şekliyle örgütler, düzenli etkinliklerin ve dinamik küresel çevrenin beklenmeyen durumlarına göre sonuç verebilecek yetkinliklere sahip olmalıdır. Örgütlerin rekabet üstünlüğünü sağlayabileceği ve gösterebileceği önemli bir araç olarak ise zekânın kullanımı, örgütlerin gelişmelerine destek sunan araçlardan biridir. Dolayısıyla örgütler, gelişebilmek için zekâlarını geliştirmeye ve kullanmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Keleş ve Kırıl Özkan, 2010). Örgütsel gelişimin etkin ve verimli ölçüde karşılanabilmesi bağlamında bir gereklilik olan öğrenme ve bunun sonucunda elde edilen bilgiler ile oluşan örgütsel zekâ, öğrenme yeteneklerini desteklemektedir. Örgütlerin bilgi yaratma ve yarattığı bilgileri kullanma becerileri bu dayanak noktasında zekânın bir göstergesi konumuna yerleşmektedir (Yıldırım, 2006). Bu yönde yapılan araştırmalar çerçevesinde ise örgütsel zekânın örgüt faaliyetleri açısından ne denli önemli olduğundan hareketle genel açıklamalarda bulunulur. Örgütlerin özel olarak yaptıkları iş sürecinden yetkin sonuçları almalarının yanı sıra, öğrenen örgüt olabilmelerinin de bir gerekliliği olarak bu tür unsurlar önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü günümüzde stratejik unsurlarından biri olarak öne çıkan rekabet avantajı, örgütler için en önemli faktörler arasında görülmekte ve örgütlerin bu yönde gelişmelerini dikkate alarak öğrenme süreçlerini desteklemektedir.

3.1. Zekâ ve Örgütsel Zekâ Kavramı

Zekâ, geniş anlamda incelendiğinde genel olarak zihin gücünün tamamını ifade etmektedir. Aynı zamanda soyut düşünme becerisi ve yeteneği olarak da dikkate alınan zekâ, önceki dönemlerde elde edilen tecrübe ve bilgilerden yararlanarak günümüz problemlerini çözmede önemli bir yere sahiptir. Bu ifadelerden yola çıkılarak zekânın asıl fonksiyonu, bir varlığın yaşamını ve gelişimini sürdürmesi için kendini koruma mücadelesi olduğu söylenebilir. Böylece birey, türünü yok olmaya karşı koruma mücadelesi göstermektedir. Zekâ, örgütün kendi varlığı ile çevresel ilişki arasında bağ kurmasına da yardımcı olan bir araçtır (Glynn, 1996; Keleş ve Kırıl Özkan, 2010). Dolayısıyla zekâ, sadece bir varlık için önemli görülen unsur olmakla sınırlı değildir.

Aynı şekilde zekâ, devamlılık, sürdürülebilirlik ve çevreyle etkileşim halinde kalabilmeyi sağlayan bir araçtır.

Zekânın gelişimi kavramı, Işık (2006) çalışmasında deneyimi, öğrenmeyi ve çevresel faktörlerin sonucundan kaynaklı olarak biçimlenen birleşimi vurgulamaktadır. Buna göre zekâ, geliştirilebilir ve potansiyel olarak iyileştirilebilir olmayı ifade etmektedir. Yine Glynn (1996) çalışmasında sadece bireylerle ilişkilendirilen kavram olmakla sınırlı değildir. Bu nedenle kolektif yönüyle de zekâyı önemli görmektedirler. Bunun en önemli sonucu olarak ise zekâ, Bümen (2005) çalışmasında da vurgulandığı üzere, soyut bir kavramdır. Bu doğrultuda zekânın ölçümlemesi amacıyla birçok çalışma geliştirilmiştir. Bazen testle bazen de çevreye gösterilen uyumla birlikte değerlendirilmeler yapılmıştır. Zekanın batılı toplumlardaki algılanma şekline göre temelde dört özelliği ileri sürülmüştür. Bu özellikler ise şunlardır (Marañon and Andrés-Pueyo, 2000):

- Zekâ, bireyin sorumluluğuna verilen görevde yetkin performans sergilemesine yarayan bir kabiliyettir. Bu kapasite çevreyle uyum sağlayabilme özelliği gösteren bir fonksiyona sahiptir.
- En fazla komplikenin ve etkilerinin görüldüğü yer insan faktörü olmasına rağmen zekâ yalnız insana özgü bir kabiliyet değildir.
- Zekâ, beynin işleyişi ve yapısıyla oldukça yakından ilişkilidir.

Zekâ bu ifadeler açısından değerlendirildiğinde, olaylar sırasında bağımsız şekilde karar verebilme ölçütlerinde sürekli olarak gelişimleri ifade eden bir kavram haline gelmektedir. Çünkü zekâ, bireyi bütün olarak ele aldığımızda davranışlarıyla, yaşantısıyla, görüşleriyle anlamlı bir bütünlük gösterir. Bu bütünlükte yetkinlik düzeyi, özel bir öneme sahiptir. Dolayısıyla zekânın bu tür özellikleri, sadece birey ile ilişkili olmayıp örgütsel olarak da etkin bir kavram olduğunu anlamaya yardımcıdır.

Zekâ kavramının en önemli gereklilikleri ve etkileri, örgütler için de bu konuyu değerlendirmeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede zekâ, örgütlere uyarlanan bir anlayış olarak kabul edilmektedir. Öncelikle çoklu zekâ anlayışı üzerinde durulmuş ve böylece zekânın gelişimi çerçevesinde kullanılabilirlik alanlarına odaklanılmıştır. Burada çoklu zekâ kavramının örgütler için de önemli olduğu ifade edilmektedir. Bu şekilde

örgütler, bireysel zekâ anlayışından ziyade örgütsel zekâyâ geçişi amaçlayan uygulamalara evrilmişlerdir (Çakır, 2008). Örgütsel zekâ, örgütlerin görevlerinde, ürünlerinde, çalışmalarında ve süreçlerinde en önemli gerekliliktir. Bu şekilde örgütler için sadece belirli özelliklerle sınırlandırılan çalışma süreçleri, örgütsel zekâ anlayışıyla birlikte örgütlerin öğrenme merkezlerini de etkileyebilecek bir boyut yakalamıştır (Ekici ve Titrek, 2011). Örgütsel zekânın önemi ve etkileri doğrultusunda alınan sonuçlar ise genel bağlamda belirli tanımlamalar çerçevesinde açıklanmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekilde sıralanmıştır:

- Bir grup içerisinde üyelerin bireysel zekâlarını ölçmekten ziyade örgütün tamamı için zekâ kavramının varlığını ifade etmektedir. Bu ise örgütsel zekâyı, bireysel zekâların toplamından ziyade genel bağlamda örgütün değerlendirilmesine yardımcı olan bir aracı yapmaktadır (Stalinski, 2004).
- Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirme amacıyla yeterliliklerin sağlanmasına ve bu yönde stratejik adımların atılmasına yardımcı olan bir unsurdur. Öğrenme sürecinin oluşturulması kadar geçen süreçte dinamik bir fonksiyon olarak öne çıkan bir kavram özelliği taşıyan yapıdadır (Kalkan, 2004).
- Örgütsel yapıların ve süreçlerin etkin düzeyde işlem görmesini sağlamaya yardımcı olan bilgilerin elde edilmesine/uygulanmasına yardımcıdır (Ekici ve Titrek, 2011).
- Örgütler, çağın gereksinimlerini esas alan çalışmalar yaparak çevreye uyum sağlamayı ve belirsizliklerle baş edebilecek metotlar geliştirme avantajını elde etmektedir (Neyişçi, Potas ve Erçetin, 2018).
- Örgütlerin bilgi tabanlarını yaratabilmesi ve ulaşılabilir kılması, aynı zamanda uygulanabilir ölçüde faaliyetleri belirlemesi, seçmesi, yönetimlerle faaliyet sonuçlarını izlemesi gibi temel becerileri sağlayan bir unsurdur (Göktaş ve Kara, 2017).
- Bir örgütün bilgi yaratması ve bu bilgiyi kendi çevresine stratejik şekilde uyumlu hale getirmesidir (Çakır, 2008).
- Örgütsel zekâ, çalışanların örgütsel performansını artırma, bilgiyi ortaklaşa düzeyde geliştirme, örgüt bünyesinde örgütsel öğrenmeyle ilgili anlamları tartışma ve geliştirme şeklinde ifade edilmektedir (Neyişçi ve Erdoğan, 2020).

Bu tanımlamaların yanı sıra örgütsel zekânın bir sonucu olarak örgütler, farklı kazanımlar elde etmektedirler. Bunlardan bazıları ise Erçetin (2001) çalışmasında şu maddeler çerçevesinde ele alınmıştır:

- Yaşanan gelişmeleri ve değişiklikleri önceden fark edebilmektedir.
- Yenilikleri örgüte uyarlama ve sezgilerini kullanmada başarılı sonuçlar yakalayabilmektedir.
- Örgütlerin katı kurallardan ziyade yaşanan değişimlerin de bir sonucu olarak esnek ve değişken olabilmelerine katkı sunmaktadır.
- Çalışanların eylemleri, zeki örgüt anlayışını ön plana çıkaran ve böylece hem daha hızlı hem de kesin kararların alınmasına olanak tanıyan uygulamaları çevrelemektedir.
- Zekâ, örgütlerin geçmiş dönem, mevcut durum ve gelecek zaman arasında bağlantı kurarak çalışmalarını geliştirmelerine katkı sunmaktadır.
- Zekânın bir sonucu olarak örgütler, iletişim ve anlama doğrultusunda anahtar bir rol taşımaktadır.

Dolayısıyla örgütler, örgütsel zekâyı başarılı şekilde kullanmanın bir sonucu olarak sorunları daha hızlı şekilde çözmenin yanı sıra etkili, verimli ve düşük maliyetli sonuçların alınmasına da katkı sunan özelliklerle çalışmalarını gerçekleştirmiş olmaktadır.

3.1.1. Bireysel Zekâ Anlayışından Örgütsel Zekâyı Geçilmesi

Zekâ kavramının örgütlere uyarlanması özünde birtakım varsayımlar yer almaktadır. İlk varsayım olarak, fonksiyonel açıdan insan ve örgütsel zekâ arasındaki benzerlik dikkati çekmektedir. Örgütsel zekâ, örgütün faaliyetlerini amaca dönük olarak işlemesi, kodlaması, yorumlaması, kullanabilmesi ve bütün bunlara erişim sağlayabilme kabiliyetidir. Örgüt bu yollarla bulunduğu çevreye uyarlanabilme kapasitesini artırabilmekte yani örgütsel zekânın uyarlanabilir bir özellik taşıması olgusu ikinci varsayımı açıklamaktadır. Örgütsel zekâ da tıpkı bireysel zekâ gibi problemlerin çözülmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve çevresel reaksiyonlara hızlı ve etkili bir cevap vermesi ile ilgilidir. Üçüncü varsayım ise, örgütsel zekânın deneysel öğrenme yoluyla gelişen, örgütün başarılarını ve başarısızlıklarını ortaya çıkarmasıyla

ilgili bir süreç olarak ifade edilmektedir (Glynn et al., 1994'den akt. Glynn, 1996). İnsan, düşünce ve zihin gücüyle evrende yaratıcı yönü güçlü bir varlık olarak yer almaktadır. Bu gücü sayesinde bilgiye erişim sağlayıp onu kullanılabilir boyutlara taşıyarak toplum için değer yaratan bir fayda oluşturur. Bununla birlikte insanın var olduğu sosyal yaşamda dâhil olan çok sayıda örgüt faaliyet göstermektedir. Bu örgütler insanların düşünce sistemleri deneyim ve bilgi birikimleriyle entegrasyon sağlayarak belirli bir zekâ seviyesine sahip olmaktadır. Kompleks ve değişkenlik gösteren bireysel alanda yüksek zekâ seviyesine sahip yetkin insanlar olduğu gibi sosyo-kültürel, ekonomik, politik, yasal ve teknolojik platformların yer aldığı çevrede ortaya çıkan hızlı değişimlerle karşı karşıya kalınabilir ve olaylara çözüm arayışında olan örgütler oldukça benzerlik gösterir (Gholami ve Sfaee, 2012). Zekâ, bireysel anlamda bilgiyi etkin ve hızlı bir biçimde işleme, etki düzeyi yüksek kararları alma ve bu kararları pratikte uygulama becerisini tanımlar. Örgütsel zekâ ise bilgiyi örgüt genelinde dağıtması, karar verme süreçlerini ve uygulama alanındaki etkinliği, nicel bir ölçüt olarak değerlendirir (Karami ve Torabi, 2015). Halal (1998) örgütsel zekâyı, bireysel zekânın kendisine özgü yönlerini belirten bir yaklaşımla benzer temelde şekillendiğini ifade ederek, her iki zekâ türünü işlevleri açısından karşılaştırmıştır. Bu iki zekâ türüne ait karşılaştırma ise Halal (1998) çalışmasında Tablo 3.1'deki gibi gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Bireysel ve Örgütsel Zekânın İşlevsel Olarak Karşılaştırılması

FONKSİYON Ölçü	BİREYLER Bireysel Zekâ	ÖRGÜTLER Örgütsel Zekâ
Enformasyon Teknolojisi	Kişisel Enformasyon Teknolojisi Sistemleri	Örgütsel Enformasyon Teknolojisi Sistemleri
Yapı	Sinir Hücreleri Ağı	İş Birimleri Ağı
Öznel Süzgeç	Kişisel Değerler & İnançlar	Örgütsel Kültür
Dış Bağlantılar	Sosyal İlişkiler	Paydaşlarla İlişkiler
Bilgi Depolama	Hafıza	Bilgi Yönetimi
Strateji Biçimlendirme	Problem Çözme	Stratejik Süreçler
Yönetim	Ego	Lider
Rehberlik	Vizyon	Misyon
Karar Alma	Seçim	Strateji
Gizli Sistem	İd	Bilgi Örgütü
Rutin Kararlar	Özerk Sinir Sistemi	Politikalar & Prosedürler
Bilgi Edinimi (Tek Döngülü Öğrenme)	Eğitim & Eylem	Yetiştirme & Eylem
Sistem Geliştirme (Çift Döngülü Öğrenme)	Kişisel Değişim	Örgütsel Değişim

Glynn (1996), örgütsel zekânın işlevsel açıdan bireysel zekâyla benzer özellikler göstermesine rağmen açık bir biçimde bireysel zekâdan farklı olduğunu ifade ederek, örgütsel zekâyı ortaklaşa gelişen davranışın bir unsuru olarak değerlendirmiş ve sosyal bir sonuç olduğunu öne sürmüştür.

Toplumu oluşturan bireyler birbirlerinden farklı karakterlere sahiptir. Aynı zamanda yaşadıkları toplumun etkisine dayalı bir anlayış ve değer yargıları da çeşitlilik arz etmektedir. Bireylerin birbirlerinden farklılaşan özellikleri, günlük yaşantılarında önemli bir konu olmakla birlikte, çalışma hayatında öne çıkan önemli bir faktör haline gelmektedir. Çünkü iş hayatında bireylerin farklılıklarının en önemli sonucu, olumlu ya da olumsuz çalışma şeklinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumun en önemli etkileri ise örgütlerin karşı karşıya kaldığı olay ve olguların sorun seti haline gelmesiyle açıklanmaktadır. Bireyler ve gruplar arasında çatışmaların yaşanması da bu bağlamda örgütler üzerinde önemli bir izlenim yaratmaktadır (Ünlü vd., 2014). Bu özellikler ve sonuçlar çerçevesinde örgütler ele alındığında, öncelikle çalışanlara odaklanmaya ortam hazırlayan bireysel zekânın arka planda bırakılması gerektiğini göstermektedir. Diğer ifadeyle bireysel zekâ, örgütlerin gelişmelerinde bireysel sorunların fazla yaşanmasına neden olabilecek durumdur. Bu bağlamda örgütsel zekâ daha önemli bir etki yaratır. Bu kapsamda bireysel zekâyı odaklanmanın en büyük sonucu, çalışanlar arasında önemli problemleri yaratacak olan sorunların yaşanması halinde örgütlerin de zarar görmesine neden olmasıdır. Aynı şekilde Güner'in (2016) çalışmasında değinildiği üzere bireysel zekâyı oluşturan genel unsurlar, bireysel yeterlilikleri ön plana çıkarmayı gerektiren unsurlar şeklinde kabul edilmesidir. Ancak bireysel yeterliliklere odaklanmanın artık örgütler için yeterli olmadığı açıkça görülür. Veryard'a (2018) göre, zeki bir örgüt kurulabilmesi için, en parlak zekâ düzeyine sahip çalışanları işe alarak onları yüksek teknolojiyle tasarlanmış mekanlara yerleştirmek, onlara akıllı bilgisayar donanımları olan araçları ve ağ bağlantılarıyla ekipman desteği sağlamak yeterli değildir. Zeki bireylerin birbirleriyle iletişim kurma, bilgiyi paylaşma ve yürüttükleri çalışmalarda koordinasyonu etkin bir biçimde sağlama konusunda genellikle yetersiz oldukları vurgulanmıştır. Örgütler, elbette her birinin kendisine özgü bir değeri ve çıktısı bulunan farklı zekâ türüne sahip bireylere de ihtiyaç duymaktadır. Ancak örgütte faaliyet gösteren yetenekli bireyler olmasına rağmen, etkili bir iş birliği ve iletişim biçimi kurulamazsa, örgütte bütünsel olarak örgütsel zekâ zayıflayacaktır.

Bireysel yeterlilik ve çalışanın genel özellikleri, duygusal zekânın sonucuna dayalı olarak işlenmektedir (Göktaş Kulualp ve Erol, 2017). Ancak örgütlerin daha stratejik şekilde çalışmalar yapmaları ve bu amaçla örgütlerin değişim ve gelişmelere bağlı çalışmalarını iyileştirmeleri, buna yönelik adımların atılmasını gerektirmektedir. Tura ve Akbaşlı (2022) çalışmalarında örgütsel zekâ, kolektif becerileri ön plana alma ya da karmaşık durumlar üzerinde değerlendirme yaparken daha stratejik çalışmalar geliştirmeye yardımcı olması yönüyle önemli yere sahip olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca çevredeki olayları anlamlandırma ve bu şekilde hareket etmede örgütsel zekâ, sadece bireye odaklanma halinde örgütlerin rekabet edebilmelerinde yetersiz kalmaktadır. Günümüzün gelişme ve değişme durumlarına adapte olma, hızlı bir şekilde karar alma, kararı uygulama, stratejik çalışma, teknolojiye uyum sağlama gibi birçok konu, örgütsel zekâyı odaklanan örgütlerin elde edecekleri kazanımlardır. Bu nedenle bireysel zekâdan ziyade örgütsel zekânın küreselleşme ile birlikte örgütlere katkıları, örgütlerin ayakta kalabilmesi için gerekli bir koşul olarak günümüzde ön plana çıkmaktadır. Ancak ifade edilen bu durumlar, bireylerin genel performanslarının önemli olmadığı anlamına gelmemelidir. Aynı şekilde Erçetin (2004) çalışmasında da değinildiği üzere örgütsel zekânın oluşturulması, çalışanların daha yaratıcı düşüncelerini sağlayacak örgütsel gelişimlerin hedeflenmesi anlamına gelmektedir. Diğer yandan örgütlerin gelişimleri için bireylerin yetenekleri ve aynı şekilde becerilerinin yetkin düzeyde kullanılması, örgütsel zekâyı verilen önemle birlikte sağlanmaktadır. Çünkü Schwaninger (2003) çalışmasında ifade edildiği gibi zeki örgütleri diğer örgütlerden ayıran unsurlar, temel becerilerini geliştirmesidir. Bu becerileri ise araştırmasında şu şekilde sıralamıştır:

- Örgütler, kendilerini bir dış uyarıcı işlevini temel alarak uyarlamakta ve böylece değiştirmektedir.
- Örgütler çevrelerini etkileme ve şekillendirme becerisini kazanmaktadır.
- Örgütlerin gerektiğinde yeni bir çevre bulma ve kendilerini yapılandırma çalışmalarına odaklandıkları ifade edilmektedir.
- Bağlı oldukları toplumların gelişmelerine ve yaşama kabiliyetlerine katkı sağlamak.

Bu bağlamda, söz konusu yeteneklerin de “uyarlama”, “öğrenme”, “geliştirme” ve “(öz) dönüşüm” gibi süreçlerle ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Maddeler

incelendiğinde zeki örgütler, bu çalışmaları gerçekleştirmek ve başarı elde etmek için çalışanlarına ihtiyaç duymaktadır. Ancak örgütsel zekânın geliştirilmesi en temel unsurlar arasında yer almakla birlikte, öncelikle bu kapsamda çalışmaların daha esnek yapıda karşılanması gerekmektedir. Zeki örgütlerin bilgiyi kullanma ve geliştirme becerileri, etkili sonuçların alınabilmesi çerçevesinde önemli bir konudur.

3.1.2. Örgütsel Zekânın Önemi ve Gelişimi

Örgütlerin yönetim yapılarının oldukça karmaşık olması, bu durumun özellikle de 1990'lı yıllardan sonra etkisini fazlaca göstermesi, önemli gelişmelerin yaşanmasına ortam hazırlamıştır. Yönetim ve organizasyon çalışmalarını yürütürken örgütler, farklı bakış açıları geliştirmeye maruz kalmışlardır. Dolayısıyla örgütler, yaşayan bir organizma olarak ele alındığında, devamlılıklarını sağlayabilmek için farklılıkları hedef alan çalışmaları geliştirmeye odaklanmaktadır (Kalkan, 2008). Bunun için örgütsel değişikliklere yönelik faaliyetlerde bulunmanın ve dönüşümleri başarılı bir şekilde örgüte entegre etmenin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Örgütler, mevcut çevrelerince sosyal, ekonomik, teknolojik gibi değişimleri, hızlı bir şekilde örgütlerine yönelik değerlendirmeli, karar almalı ve uygulamalıdır. Böyle durumlar karşısında örgütler, doğru bir şekilde tepki vermeli ve riskleri en iyi şekilde analiz etmelidir. Bu bağlamda örgütler ifade edilen unsurları başarılı şekilde gerçekleştirebilmeleri için örgütsel zekâlarını öne çıkarmaları gerekmektedir (Kiani, Jozam and Jozan, 2015). Bu çerçevede örgütsel zekânın önemi ve gelişimi, örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamaya destek olan bir unsur olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Aynı şekilde Liebowitz (1999)'in çalışmasında ise örgütsel zekâ, spesifik açıdan örgütleri yönlendirecek yeterlilikte bilgi fonksiyonlarını kapsamaktadır. Örgütlerin ortak bir vizyon yakalamasına imkân veren temel kolaylık, yenilenmenin ve tekrar oluşumun çıktısına dönüşme yeteneğine olanak tanımaktadır. Bu sonuçların elde edilebilmesinde bilgi fonksiyonlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Buna göre Liebowitz (1999)'in araştırmasında belirli bilgi fonksiyonları vardır:

- Tecrübenin elde edilebilmesi için bilginin dönüştürülmesini amaç haline getirmek,
- Bilginin güvence altına alınmasını sağlamak,

- Bilginin tanımlanabilir ve doğrulanabilir olmasını sağlamak,
- Bilgilerin düzenlenmesini sağlamanın yanı sıra, örgütlerin gelişimlerini destekleyecek ve çevresiyle etkileşimlerini karşılayacak boyutta uygulamaya geçmek,
- Bilginin oluşturulmasını ve farklı bilgiler arasında bağlantıların kurulmasını gerçekleştirmek,
- Bilginin dağıtılmasına ve pazarlanmasına yardımcı olmak.

Örgütler, örgütsel zekâ aracılığıyla görev ve faaliyet alanlarını yeniden tanımlar ve bu yönde uygun stratejiler geliştirir. Ayrıca örgütsel zekâ düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışan bireyler kendi deneyim ve önerilerinin dikkate alınacağını bildiğinden bilgi alışverişi ve aktarımına yönelik eğilimi de artırmada katkı sunar (Gholami vd., 2013). Örgütsel zekâ, örgütsel çalışmalarda genel bağlamda karmaşıklıkları gidermeye odaklanan bir etki faaliyeti göstermektedir. Örgütlerin böylece etkili bir düzeyde işlev görmelerine olanak sağlayan çalışmalar, örgütsel zekâyâ duyulan desteği ve ihtiyacı gündeme getirmektedir (Liang, 2001). Dolayısıyla örgütsel zekâ uygulamalarının örgütler üzerine genel etkisi ve sonucu bu kavramlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Zekânın örgütlerde geliştirilmesinin etkisi ve sonucu aynı şekilde Keskin ve Balak (2020)'ın çalışmalarında da değerlendirilmiştir. Akıllı örgütlerin geliştirilmesinde örgütsel zekâ hem günlük faaliyetlerin yapılmasını sağlamaya hem de dinamik küresel çevrenin beklenmeyen durumlarına karşı etkin karar alabilecek, yetenek ve becerileri kazandırabilecek etkiyi yakalamaya katkı sunmaktadır. Çünkü Halal (1998)'ın çalışmasında da ifade edildiği üzere, örgütlerde kompleks ve etkileşimli sistemlerin fazla olması nedeniyle, önemli ölçüde ve yüksek düzeyde potansiyelin yaratılmasını gerektirmektedir. Böylece örgütsel zekâ, örgütlerde dönüşüm yaratabilecek ve yöneticilere önemli görevler verebilecek bir boyuta sahiptir.

Örgütleri etkileyen ve kritik öneme sahip olan çevresel koşullar hakkında kapsamlı bir biçimde bilgi sahibi olmayı ifade eden örgütsel zekâ kavramı, bu anlamda rakip örgütler arasında bir örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak için yeni ve önemli bir araçtır (Khayat Moghadam vd., 2013). Buna göre, örgütlerin rekabet avantajlarını elde etmelerine katkı sağlayacak ölçüde faaliyetlerin geliştirilmesi, örgüt ve çevre arasındaki etkileşimlere bağlı kalınarak önemli sonuçları yakalamada yüksek

potansiyel sunmaktadır (Al Shobaki et al., 2018). Bu nedenle örgütsel zekâ, örgütlerin gelişmesi ve devamlılığı açısından önemli bir yer tutmaktadır.

3.1.3. Örgütsel Zekâ ve Etkililik

Örgütlerin potansiyellerini ve performanslarını artırmaları açısından birtakım çalışmalara odaklanmaları gerekmektedir. Yüksek performansın alınabilmesi için bu örgütler, taşıması gereken karmaşık yetkinlikleri de beraberinde gerçekleştirmeye özen göstermelidir. Bu doğrultuda stratejik düşünmenin, yönetmenin ve uygulama sırasında örgütlere entegre edilmesindeki başarının dayanakları, etkililik açısından örgütsel zekâyı bu çerçevede önemli bir noktaya taşımaktadır (Collins, Lowe and Arnett, 2000). Bu açıdan örgütlerin performanslarını artırma aracı olarak örgütsel zekâ, etkililiğin tam olarak sağlanabilmesine katkı sunmaktadır. Etkili örgüt yapısında olabilme, imkânların ve olanakların en iyi şekilde kullanılmasının dikkate alınmasıyla birlikte gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle örgütsel zekâ, Kalkan (2004)'ın çalışmasında ifade edildiği üzere, örgütsel yapının ve süreçlerin daha etkili şekilde yapılmasına ortam hazırlamaktadır. Ayrıca örgütsel etkililik, doğrudan örgütsel unsur ve faktörler çerçevesinde ele alınmamaktadır. Bunların yanı sıra çalışanlar üzerinden de bu etkililik durumu, örgütsel zekâyı anlama ve yorumlama konusunda kolaylıklar sunması bağlamında önemlidir. Bu durum örnek üzerinden açıklanabilir. Çalışan moralinin düşük ya da yüksek olması, örgütleri doğrudan etkileyen unsurlar olarak görülmektedir. Bu nedenle örgüt için öncelikle örgütsel zekânın çalışanlar odağında geliştirilmesi ve yönetim stratejisi içerisinde yer edinmesi gerekmektedir. Bu kapsamda örgütsel zekânın bir sonucu olarak, çalışanların düşük ya da yüksek moral seviyesinde olmaları belirli durumlara göre gözlemlenir. Bu durum aşağıda gösterildiği şekilde sıralanmıştır (Çakır, 2008):

- Çalışanların iş birliği yapma isteklerinin olup olmaması,
- Toplantılara ve etkinliklere katılmada isteklilik hali,
- Başkalarına yardım sunmaya hazır olma,
- Kendini geliştirme temelinde girişimlerde bulunma,
- Öğretimleri coşku ile karşılama,
- Öğretimlerin coşku verici bir serüven olarak görülmesi ve anlaşılması durumu,
- Özgün öğrenme amaçlarının oluşturulması ve bu yönde ortamın yaratılması,

- Sorunların yaşanması halinde bunların çözümlenmesini sağlayacak metotları geliştirme,
- Çalışma ortamındaki ilişkilerde olumlu düşünme halinin ön plana çıkması,
- Yargılarda nesnellik durumunun önemi,
- Grupla bütünleşme çerçevesinde ‘ben’ algısı yerine ‘biz’ algısının oluşturulmasını sağlama,
- Sorunların çözümlenmesi açısından olumlu bakış açısının oluşturulmasının sağlanması ve bu yönde yardım edici bir tutumun geliştirilmesi,
- Başarı ve ödüllerden hazzın alınması, mutluluğun duyulması,
- Çalışanların görüşlerini başkalarıyla da paylaşması,
- Hizmetlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesi.

Maddelerde sıralanan unsurlar, genel bağlamda örgütlerde etkililik açısından hem çalışanlara hem de örgütlerin stratejilerine odaklanan konulara işaret etmektedir. Bu nedenle örgütsel zekâyı başarılı şekilde yöneten örgütler daha etkin sonuçlar yakalar ve sürdürülebilir başarılarını maksimum düzeye çıkarırlar. Örgütlerin çalışan bireylere yönelik stratejik uygulamalarda bulunmalarının örgütsel zekâ bağlamında değerlendirmesinin sonuçları, bu tür faaliyetlerin oldukça kapsamlı sonuç yarattığını göstermektedir. Bu durum ise örgütsel zekâ ve etkililik arasındaki ilişkinin bir yansımasıdır. Erçetin ve diğerleri (2013) tarafından yapılan bir çalışmada ise örgütsel zekânın boyutları üzerinde durulmuş, örgütsel etkililiği artırmada bireysel yaratıcılığın geliştirilmesinin önemli bir katkı sağlayacağı vurgulanmıştır. Bu çerçevede örgütsel kazanım açısından etkililik konusu, örgütsel zekânın önemini gösteren bir detay olarak açıklanabilir.

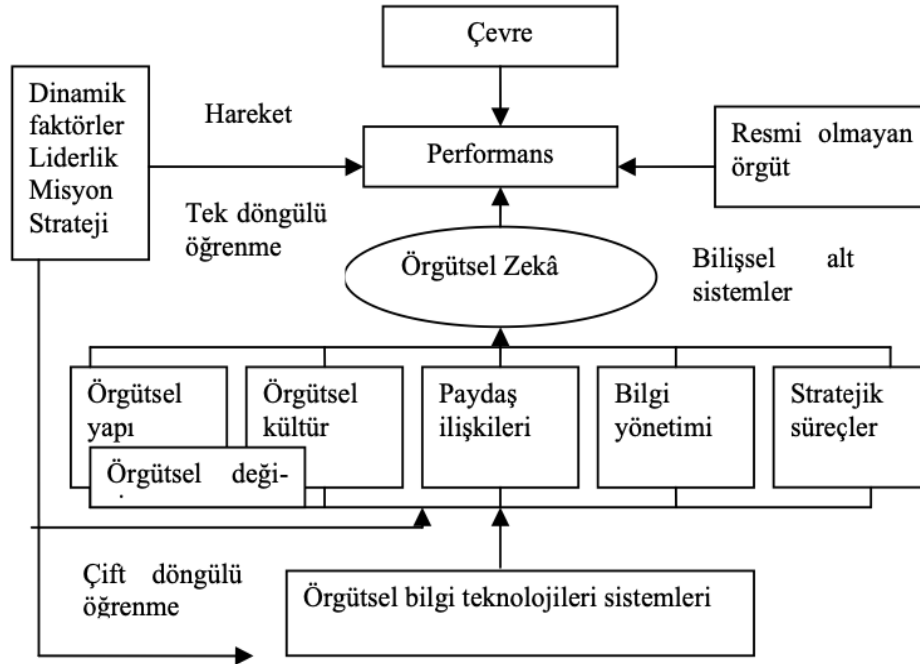
3.1.4. Örgütsel Zekânın İlişkili Alanları

Örgütsel zekâ, örgütün amaçlarına, yeteneklerine ve becerilerine dayanılarak ortak eylem ve bilincin oluşturulmasını, uyumluluğun sağlanmasını, çevresel bilincin geliştirilmesini ifade etmektedir (Erçetin, 2004). Örgütlerin bilgi yaratma potansiyelleri ve çevreye stratejik düzeyde adapte olabilmeleri, örgütsel kapasitelerin bir sonucudur. Bu nedenle örgütlerin birçok alanda çalışmalar yapması, teknolojik gelişmelerin takip edilerek örgüte uyarlanması gibi unsurlar, örgütsel zekânın ilişki içinde bulunduğu farklı alanlarla olan bağlantısını göstermektedir. Örgütlerin aynı

zamanda yaşadıkları problemleri çözme kapasitelerinin de bir çıktısı olarak bu tür faktörler, Halal (1998)'ın çalışmasında belirtilen bilişsel alt sistemlerle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu sistemler ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Kararlar süreçlerinde yetkili yapılardan biri olarak öne çıkan örgütsel yapı,
- Örgütlerin hareketlerine rehberlik edebilecek düzeyde değerleri ve kuralları temel alan örgütsel kültür,
- Mevcut bilgi boyutları ve yeterliliği üzerinden yönetimlerin gerçekleşmesine katkı sunan bilgi yönetimi,
- Farklı gruplar arasında bilginin karşılıklı etkileşim alanında sunularak elde edilecek bilgileri ifade eden ekolojik ilişkiler,
- Bilginin anlaşılması, örgüt içerisinde yönlendirilmesi konularını hedef alan stratejik süreçler.

Maddelerde sıralanan unsurlar örgütsel zekânın ilişkili olduğu alanların bilişsel alt boyutlar üzerinden değerlendirmesinin yapıldığı unsurları içermektedir. İfade edilen unsurların gösterimi ise Halal (1998) çalışmasında Şekil 3.1'de zekânın işlevi ve bilişsel alt sistemlerle olan bağlantısı incelenmiştir.



Şekil 3.1: Örgütsel Zekânın Bilişsel Alt Sistemleri

Bu çerçevede örgütsel zekâ, örgüt bünyesinde örgüt yapısı, örgüt kültürü, ekolojik ilişkiler, bilgi yönetimi ve stratejik süreçler ile ilişkili bir konudur. Bu bağlamda, problemleri çözme, yönetim süreçlerini iyileştirme, çevreye adapte olma gibi konularda örgütsel zekâ örgütlere avantaj sunmaktadır. Örgütlerin içsel ve dışsal çalışmalarına dayanılarak birtakım dinamik faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Çevrenin etkisi ve performans ilişkisi, çift döngülü öğrenme imkânı sunan ve böylece örgütsel bilgi teknolojileriyle uyumluluğu sağlayabilen sistemsel alt yapıların oluşturulmasıyla devam eden uygulamalar, örgütsel zekânın kazanımlarıdır (Yıldırım, 2010). Örgütsel zekânın örgüt bünyesine yönelik ilişkili olan alanlarının yanı sıra farklı örgütleri de yakından ilgilendiren gelişmeye sahiptir.

Bilgin (2021) çalışmasında örgütsel zekânın hem yönetim alanında hem de çalışanlar açısından öneminin fazla olduğu ifade edilir. Sağlık ve eğitim kurumları başta olmak üzere doğrudan üretimi gerçekleştiren bütün sektörler için de önemlidir. Dolayısıyla örgütsel zekâ, günümüzde örgütlerin tamamını ilgilendirebilecek özellikleri ve sonuçları açısından örgütlerin dikkate aldığı kavram olarak görülmektedir.

3.1.5. Örgütsel Zekâ Modeli

Örgütsel zekâ modeli, çevredeki değişimlerin etkisiyle örgütlerin farklılaşması bağlamında farklı stratejiler uygulayan çalışmalara odaklanmaktadır. Bununla birlikte örgüt içerisinde yaşanan birtakım değişkenler, örgütsel zekâ modelinin içinde incelenmektedir. Çalışanların aidiyet duygusunu şekillendirme aracı olarak örgütsel zekâ modellerinden biri, Falletta (2008) çalışmasında geliştirilmiştir. Örgütlerin genel bağlamda performanslarını etkileyen bu model, Şekil 3.2’de sunulmuştur.



Şekil 3.2: Falletta'ya Göre Örgütsel Zekâ Modeli

Şekildeki modelde, çevresel koşulların etkilerine bağlı olarak örgüt üyelerinin bağlılığına ve performans çıktılarına etki eden faktörler görülmektedir. Bu faktörler, neden-sonuç bağlamında örgütü temsil eden bir yapı olarak öngörülmüştür. Çevresel koşullar kapsamında değerlendirilen liderlik, strateji ve kültürel bütünleşme örgüt içindeki stratejik dinamikler arasında bulunmaktadır. Bu unsurlar örgütsel kapasiteyi ve uygulamayı ortaya çıkaran anahtar göstergeleri olarak yorumlanır. Örgüt kapasitesini ve uygulama alanını etkileyen örgüt içi düzenekler diğer unsurlarla birlikte örgütün yönetsel uygulamalarını, uyarlanabilirlik düzeyini, ödülleri ve büyüme imkânlarını kapsayan faktörlerdir. İçsel faktörler, çalışan bağlılığını ve performansını doğrudan etkilemekte ve örgütsel etkililiğin temel dinamiği olarak hizmet etmektedir. Ayrıca yapı ve adaptasyon, bilgi ve teknoloji, direkt yönetim gibi unsurlar ve elde edilen sonuçlar için performans çıktıları, örgütsel zekâ modelinin tamamlayıcısı niteliğindedir. Falletta'nın örgütsel zekâ modeli, örgüt üyelerinin bağlılığına ilave olarak örgütsel gelişim, öğrenme ve bireylerin gelişimini destekleyen yetiştirme amaçlı eğitimler ile örgütsel bağlılığı ortaya çıkaran kariyer gelişimi uygulamalarıdır. Bu bakımdan örgütsel büyümeyi ve gelişmeyi ifade etmekte ve vurgulamaktadır (Falletta and Combs, 2018). Örgütsel zekâ modeli örgütleri bir bütün halinde ele alarak değerlendirme yapmaya açıktır ve gelişme odaklıdır.

Ayrıca bu kapsamda yapılan incelemelerin yanı sıra örgütsel zekâ modeline yönelik teorik modellemeler ile ilgili ölçümler, Glynn (1996) çalışmasında değerlendirilmiştir:

- Birleştirme modeli:

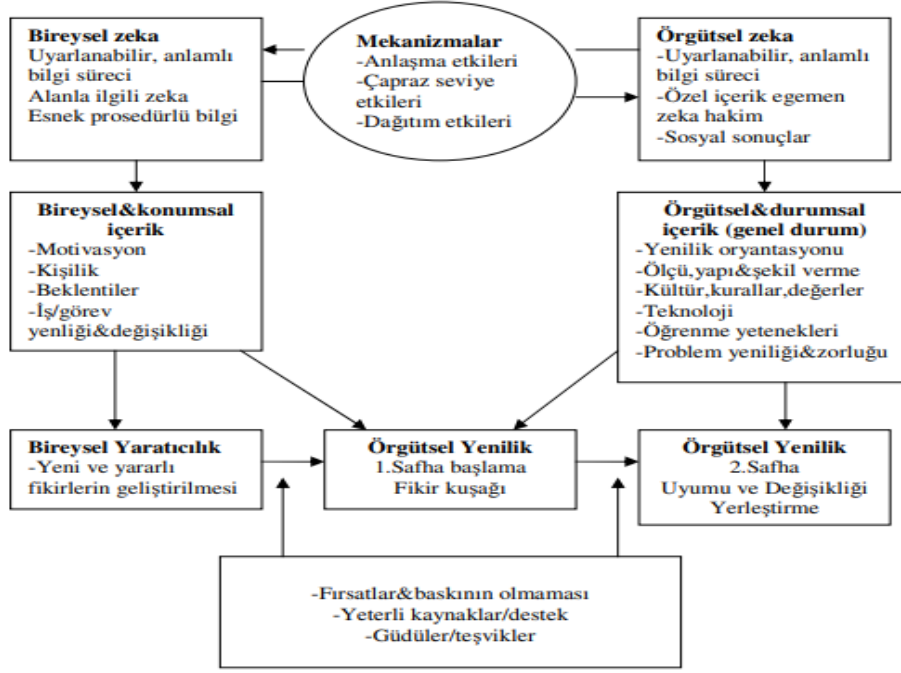
- Teorik açıdan varsayımların ölçümlemesi: Örgütsel zekâyı oluşturan unsurlar, örgüt çalışanlarının zekâsıdır. Bu nedenle örgüt çalışanlarının zekâsının geliştirilmesi, örgütün de o ölçüde zeki olması anlamına gelmektedir.
- Ölçümler: Genel olarak bireysel zekâyı ölçümleme üzerine geliştirilen testleri ifade etmektedir. Genel bağlamda IQ testleri gibi standartlaştırılmış enstrümanları çevrelemektedir.
- Yapılan ölçümlerle sağlanan avantajlar: Standartlaştırılmış enstrüman araçları gibi kolay şekilde hesaplanmaktadır.
- Ölçüm sırasındaki sınırlılıkların belirlenmesi: Ölçümlerde uygulama ve genellemenin yapılması sınırlı kalmaktadır. Zekâ çeşitlerine bağlı olarak zekâ seviyeleri de değişmektedir.

- Geçiş modeli:

- Teorik açıdan varsayımların ölçümlemesi: Örgütsel zekâ açısından kullanılması amacıyla bireysel zekâ, örgütsel sistemlere aktararak kodlanmaktadır. Böylece örgütlerin daha zeki olmasını sağlamak için bütünleştirici stratejik adımlar atılmaktadır.
- Ölçümler: Yapısal, sosyal, politik, teknik gibi etkilere bağlı olarak örgüt mekanizmaları, kurumsallaşma mekanizmaları için geliştirilen bir boyut yakalanması amaçlanmaktadır.
- Yapılan ölçümlerle kazanılan avantajlar: Örgütsel zekâ gelişimlerini etkileyen sosyal, psikolojik etmenler, bilgilerin değiş-tokuş yapılması gibi mekanizmaları ifade etmektedir.
- Ölçüm sırasında sınırlılıkların belirlenmesi: Zor ve karmaşık yapıdaki sonuçlar, değerlendirmeleri de aynı şekilde zorlaştırmaktadır. Bu ise örgütsel zekâyı bütün olarak ölçmede çoklu mekanizma çerçevesinde çalışmalar yapmayı gerektirmektedir.

- Yayılmış model:
 - Teorik açıdan varsayımların ölçümlenmesi: Örgütlerin fonksiyonları açısından örgütsel zekâ, örgüt sistemlerine, rutinlerine, standartlarına bağlı şekilde yayılmaktadır. Örgüt kültürlerinde önemli unsurlardan biri olarak örgütsel zekâ, çevre taleplerine göre gelişmelerin yakalanmasına katkı sunmaktadır.
 - Ölçümler: Örgüt yapısında etkileşim örüntülerinin sistemli yapılması ve ekolojik açıdan geçerliliğin dikkate alınması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda sistem güvenilirliğine dayanılarak örgütlerin davranışsal etkileşimlerinin nitel çalışmalar çerçevesinde belirlenmesi amaçlanmaktadır.
 - Yapılan ölçümlerle kazanılan avantajlar: Zekânın kolektif olarak en yetkin ve geçerli ölçümlerinin yapılması gerçekleştirilmektedir.
 - Ölçüm sırasında sınırlılıkların belirlenmesi: Ölçümlenmesi ve gözlemlenmesi zor olan bir sistemdir.

Örgütsel zekâ modelinin geliştirilmesi sırasında maddelerde sıralanan unsurlar, bu yönde yapılacak çalışmalarda dikkate alınması gereken konuları belirtmektedir. Diğer yandan örgütsel zekâ modeli, zekânın ve örgütsel yeniliklerin bir çıktısı olarak da değerlendirilebilecek özelliklerdir. Yıldırım (2006) çalışmasından aktarıldığı üzere Glynn (1996) araştırması, Şekil 3.3’de bir örnek üzerinden gösterilmiştir.



Şekil 3.3: Zekâ ve Örgütsel Yeniliklerin Çıktıları

Şekil incelendiğinde örgütsel yeniliklerin çıktıları, örgütsel zekâ modelinin geliştirilmesi sırasında ön plana çıkan unsurlar olarak da yorumlanabilir. Bu nedenle örgütler, çalışanların genel gelişimlerini destekleyecek ölçüde faaliyetlerde bulunmalıdır. Çalışanlardan maksimum düzeyde verimin alınabilmesi için örgütsel zekâ, örgütsel yeniliklere odaklanarak optimum verimlilik düzeyini sağlayabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel zekâ modelinin geliştirilmesi sırasında örgütler, yenilikleri önemli gelişmeler olarak dikkate alıp, çalışma faaliyetlerine aktarmaya yönelmeleri değişimi gerçekleştirme potansiyeli olarak değerlendirilebilir.

3.2. Örgütsel Zekâ Açısından Örgütler

Örgütler de insanlar gibi zekâyâ sahiptirler. Başarıyı yakalayan örgütler, çok sayıda çeşitli türde bilgiyi zekâ ve bilgelikle birlikte bütünleşik bir biçimde yararlı hale getirirler (Kerfoot, 2003). Örgütlerin varlıklarını sürdürülebilmesi, gelişmesi ve başarı yakalayabilmesi, kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda, örgütsel yapı içerisinde bilgi, beceri, yetkinlik gibi muhafaza edici konuların geliştirilmesi bağlamında değerlendirilen örgütler sosyal bir varlık olarak incelenmektedir (Grant, 1996). Böylece örgütlerin devamlılığı açısından örgütsel zekâ uygulamalarının örgütlere

katkısının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Pinchot ve Pinchot (1996), zeki örgütlerin, çalışanlarının bireysel zekâ ve becerilerinden faydalanmak için dizayn edildiğini öne sürer. Ayrıca zeki örgüt oluşturma'nın faydalarını şu şekilde sıralamışlardır:

- Zeki örgütler kendisiyle birlikte içinde bulunduğu topluma ve müşterilerine ait problemleri eş zamanlı olarak çözebilme kapasitesine sahiptir.
- Aynı anda karşısına çıkan çok sayıda rakibiyle etkili bir şekilde ilgilenir.
- Yerel mekanizmalar da dâhil tüm sistem düşüncesini gerçekleştirir.
- Örgütsel anlamda yaşanan sorunları hızla tespit ederek bunlara çözüm getirir.
- Olay ve olgularda ne yapılması gerektiğinin yanı sıra nasıl yapılacağı konusunu da deneyimlerden öğrenebilme ve öğrenileni hafızada tutma potansiyeline sahiptir.
- Bir yerde öğrenilen bir olguyu gerektiğinde diğer bir yerde uygular.
- Örgüt genelinde öğrenme entegrasyonu sağlayarak bunu esnek ve yaratıcı bir biçimde kullanır.
- Düşük maliyetli ve yüksek performans sağlayan detayları ve itici güçleri beraberinde getirir.

Örgütün yönetim süreci ile başlayan ve çalışanları ile devam eden etkisi, çevresel yönüyle dinamik sonuçların alınmasına yönelik katkıyla birlikte devam etmektedir. Keskin ve Balak (2020) çalışmasında da ifade edildiği üzere örgütsel zekâ, örgütlerin beşerî ya da yapay zekâ birleşimi olarak kabul edilmektedir. Örgütler, akıllı örgütler kapsamında faaliyetlerine devam edebilmek için bu yöndeki çalışmalarını, çevresel değişimlere adaptasyon sağlamak amacıyla gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla örgütsel zekâ, örgütler açısından zihinsel bir güç gelişmesi olarak da düşünülür.

Örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve dolayısıyla varlıklarını devam ettirebilmesi, çevresel değişimler kapsamında incelenmektedir. Örneğin örgütsel ekoloji, örgütsel alanı anlamada ve açıklamada önemli konulardan biridir. Örgütsel uyumun bilinçli bir yapıda göstereceği gelişmeyi vurgulayan bu konular, örgüt-çevre ilişkilerini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Ancak 1970'li yıllara kadar önemli olmayan bu konu, örgüt-çevre ilişkilerinin dikkat çekici boyut kazanmasıyla birlikte daha farklı bir gelişme yakalamaktadır (Meydan, Düzer ve Polat, 2011). Özellikle de 1990'lı

yıllardan sonra örgütsel zekânın öneminin artması, çevresel faktörlerin örgütler için önemli bir boyut yakalamasına yardımcı olmaktadır. Aynı şekilde Baum ve Shipilov (2006)'ın çalışmasında örgütsel zekâ, örgütsel yetkinlik için gerekli kabul edilen boyutlardan biridir. Bu kapsamda, örgütsel sürdürülebilirlik açısından örgütsel zekâ, örgütün çevresiyle etkileşimde kalmasına yardımcı olması, adaptasyona katkı sunması, değişme ve büyüme odaklı kapasiteye ulaşması ve etki alanı oluşturmaları bağlamında ön plana çıkan konulardan biridir.

3.2.1. Örgütsel Zekâya Sahip Örgütlerin Özellikleri

Örgütlerin akıllı organizasyon yapısıyla yönetimi son zamanlarda göze çarpan en önemli gelişmelerden biridir. Organizasyonların alacakları kararları etkiler ve bunu hem çevresel faktörlere hem de örgüt içerisindeki gelişmelere dayanarak yapar. Bu kapsamda ortaya çıkan söz konusu yansımaları, belirli özellikleri kazanmalarıyla bağlantılı olarak açıklanabilir. Akıllı örgütler öncelikle bilgi fikirlerine odaklanarak çalışmalarını ortaya koymaktadırlar. Buna göre örgütsel zekâya sahip olan örgütlerin en temel özellikleri arasında bilgi fikirlerinin oluşturulması yer almaktadır. Zekâ, kolektif yapı ile de açıklanabilir. Verimli ve etkili şekilde değerlendirme yapma imkânı, örgütlerin kolektif yapılarıyla ilişkili olup, özellikle daha verimli şekilde çalışmalar yapmalarına yönelik katkı sunmaktadır (Yolles, 2005). Zekâ, ifade edilen sonuçları kazandırması yönüyle örgütlerin daha akıllı örgüt olmalarına yardımcı olan unsurlardır. Ancak genel bağlamda örgütte öne çıkan faktörler arasında içsel ve dışsal olarak farklı şekillerde ortaya çıkan etkileşimlerden de sözedilebilir.

Schwaninger (2001) çalışmasında örgütlerin akıllı organizasyon özellikleri, belirli kategorilerde incelenmiştir. Bu karakterler ve kazanılan doğal özellikler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Uyarlanabilirlik: Değişimlerdeki itici güç, dışsal uyarıların sonucunda meydana gelmektedir. Örgütler bu nedenle değişimlere odaklanmalı ve aynı zamanda bunları örgüt içerisine entegre edebilecek potansiyelde olmalıdır. Bu çerçevede uyarlanabilir örgütler, değişim/gelişim odağında etkin sonuçları yakalayabilecekleri avantajlara da sahip olmaktadır.

- Etkililik: Örgütler, faaliyetlerini ve çalışmalarını etkili bir şekilde yönetmeyi sağlayabilirler. Günümüzde örgütlerin rekabetçi ortamlarda stratejik adımlar atmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Pazar kabiliyeti üzerinde duran örgütler, bu çalışmaları artırabilecek düzeyde faaliyetler geliştirmektedirler. Yüksek performans elde edebilecekleri bir sonuç yakalayan örgütler, bunu özellikle de rekabetçi stratejiler geliştirme sırasında uygulamaktadırlar.
- Erdemlilik: Örgütler, faaliyetlerini etkili bir şekilde yapabilmenin yanı sıra, kendilerini yeniden yapılandırabilme açısından stratejik adımlar atmaktadırlar. Çevreyle etkileşimde kalmanın sonucu olarak örgütler, sürekli gelişmeye tabi olmakla birlikte, etkin bir izlenim yaratma odağında da önemli bir süreç yakalamaktadırlar.
- Sürdürülebilirlik: Örgütlerin devamlılık kazanmalarına yardımcı gelişmeler, daha etkin sonuçların yakalanabileceği sürdürülebilirlik konusunu ön plana almaktadır. Buna göre örgütler, sürdürülebilirlik anlayışından hareketle değişimi doğrudan örgüt bünyesine entegre ederek gelişimlerini destekleyecek faaliyetlerini gerçekleştirmiş olmaktadır.

Maddelerde sıralanan özellikler, örgütsel zekânın sunduğu avantajlar olması bakımından örgütlerin sistemlerine uyarladıkları durumlardan biri olarak görülebilir. Burada genel bağlamda örgütler hem dışsal hem de içsel faktörlere yönelik avantaj kazanmaktadır. Aynı zamanda örgütler, çalışma ve uygulama süreçlerinde daha etkin şekilde karar alma, bilinçli çalışma, etkin faaliyetlerde bulunma gibi unsurların bir sonucu olarak ön plana çıkmaktadır. Bu konuyu çalışmalar üzerinden örneklendirmek mümkündür. Saleh Che, Rahimi ve Amirnejad (2015) çalışmalarında değerlendirildiği üzere rekabet edilebilirlik düzeyinde yaşanan gelişmeler, örgütsel zekânın örgüte entegre edilmesiyle birlikte daha verimli ve başarılı sonuçlar almalarına da yardımcı araçlar olarak kabul edilmektedir. Örgütsel zekâ, belirli bir zekâ yaratımını, problemleri çözümlemeyi, optimal ölçüde yönetimleri sağlamayı, en yüksek düzeyde verimlilik almayı yakalama gibi farklı çıktıları olan ve önemli görülen bir sistemdir. Örgütlerin kol gücünden ziyade akıl gücünü benimsedikleri ve bu gücü geliştirdikleri dikkate alındığında örgütsel zekâ, organizasyon bilgi yeteneğini artıran bir öneme sahiptir. Aynı zamanda yüksek verimliliği yakalamaya yönelik katkısıyla birlikte dikkate alındığında örgütler, stratejik çalışmalarla rekabet güçlerini artırabilecek bir

etki yakalamış olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin rekabet avantajını, örgütsel zekânın genel nitelikleri ve özellikleri çerçevesinde elde ettiği söylenebilir.

3.2.2. Günümüz Kuruluşlarında Örgütsel Zekâ

Örgütlerin fonksiyonel düzeyde gelişmeleri ve çalışmaları sırasında stratejik yaklaşımlar, günümüz kuruluşlarının ön plana çıkan özelliklerinden biri olmalıdır. Zekânın geliştirilmesi, avantajların elde edilmesi için kolaylık sunmaktadır. Örneğin, öğrenen örgüt anlayışının daha stratejik ölçüde gelişmesine, zekânın yardımcı olduğu görülmektedir. İnsan odaklı yönetim anlayışıyla örgütlerin geleceğini şekillendiren çalışanlar, örgütsel zekâ fonksiyonlarıyla daha başarılı sonuçların alınmasında ve etkin adımlar atılmasında kolaylık tanıyan özellikleri çevrelemektedir. Örgütler için bilgi, önemli unsurlardan biri olarak devamlı geliştirilmelidir. Çalışan aracılığıyla bilginin kullanılması ve geliştirilmesi arayışı, bilginin yenilenme kapasitesine ve aynı şekilde arayışına destek sunmaktadır (Gökmen Kavak, 2007). Bu yönde etkileri karşılama örgütsel zekâ, örgütlere ciddi avantaj kazandırır. Bir başka yönüyle örgütsel zekâ, örgütlerin temel ihtiyaçlarıyla sınırlı olmayan, çevre değişimleri ve gelişimleri için de önemli imkânlar sunan sistemlerdir.

Akıllı örgütler, örgütlerin stratejik düzey ve çevresel odaklı gereksinimini karşılayabilecek örgüt şekline sahiptirler. Örgütsel zekânın bir organizasyonun yapısında var olduğundan bahsedilebilmesi için örgüt geneline yayılması gerekmektedir. Örgütsel zekâ boyutlarını etkileyen yeni özelliklerin devamlı olarak örgüt bünyesine entegrasyonu, daha etkin sonuçların alınmasını sağladığı için örgütsel zekânın gelişiminin zamanla olduğu ve devamlılık kazandığı belirtilebilir. Çünkü örgütler, değişen ortama sürekli adaptasyon sağlamak zorundadırlar. Öngörülemeyen ortamlar çerçevesinde bu tür konular incelendiğinde akıllı örgütler, uyum sağlama yeteneklerinde ciddi başarılarla adım atacak uygulamalara yönelmektedirler. Örgütsel zekânın başarısında birçok değişken olduğu belirtilmekle birlikte organizasyon düzeyinde yeni bilişsel yapının devamlılığı, bireysel zekânın bu düzeyde ne kadar etkinlik kazandığının sonucuyla ilişkilidir (Brătianu, Vasilache and Jianu, 2006). Dolayısıyla örgütsel zekâ ön plana alındığı müddetçe bu yönde yapılacak çalışmaların da önemli bir boyut kazanması sağlanabilecektir. Dinamik ve akıllı organizasyonların geliştirilmesinde öne çıkan ihtiyaçlar, örgütsel zekâ modelinin örgütsel bağlamda

bütünleştirilmesi noktasında önemlidir. Örgütlerin sürekli öğrenen, gelişen, uyum sağlayan, çalışan bireylerini destekleyen/yönlendiren/yüksek performans göstermelerine yardımcı olan uygulamalar, örgütsel zekâ aracılığıyla yerine getirilmektedir (Kermally, 2002). Bu unsurlar çerçevesinde örgütsel zekâyı çevreleyen birçok gelişmenin de örgüt için önemli olduğu vurgulanır. Örgütler tarafından yürütülen çeşitli çalışmalar ve uygulamalar üzerinden yaşanan gelişmeler incelendiğinde yapılacak faaliyetlerin oldukça farklılık arz etmesi gerekmektedir. Diğer yandan birçok yönüyle de örgütsel zekâ, birtakım faktörler çerçevesinde bütünleştirici fonksiyonlara sahiptir. Araştırmada örgütsel zekâ kapsamında incelenecek unsurlar ise genel olarak şöyle ifade edilmektedir:

- Örgütsel öğrenme fonksiyonlarının ve çalışmalarının geliştirilmesi,
- Bilgi yönetiminin geliştirilmesi ve çalışanların bilgilerinin devamlı olarak artırılması,
- Sosyal sermayenin önemi açısından çevre etkileşiminde sürekliliğin sağlanması ve çalışanların da örgütler için önemli görülmesi,
- Değişim yaratan liderlik şeklinin hedeflenmesi,
- Örgütsel kültür anlayışının oluşturulması ve örgütlerin gelişmesine katkı sunan özelliklerin kazandırılması,
- Örgütsel yapının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ölçütünde stratejik adımların atılması,
- Yeteneklerin yönetilmesi sırasında stratejik yönetim şeklinin amaçlandığı bir yönetim yapısının oluşturulması,
- Stratejik çalışmaların yapılması bağlamında örgütlerin, sürekli olarak gelişmeleri ve değişimleri esas alan çalışmaları uygulaması.

Maddeler halinde sıralanan unsurlar incelendiğinde, örgütsel zekânın bir bütün içerisinde incelendiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle örgütler, birçok açıdan stratejik çalışmalara odaklanmaktadır. Örneğin Yıldırım (2010) çalışmasında öğrenen örgüt yaklaşımında, değişikliklere uyum sağlayabilen örgütlerin devamlılığına odaklanmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin bu yönde formül geliştirmeleri gerektiği, bunun ise örgütsel öğrenmenin öncülü olabilmesinde ve hızlı değişim yakalayabilmesinde etkili olduğu görülmektedir. Öğrenen örgütler değişimlere daha hızlı şekilde adapte olmaktadır. Bu durum sürdürülebilirliği sağlamada önemli

unsurlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Anlatılanlar çerçevesinde örgütsel zekâ kavramı ve kapsamı, örgütsel öğrenme gibi birçok konuyla ilişkilendirilebilecek özelliklere sahiptir.

3.2.2.1. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, organizasyonların örgütsel zekâyâ sahip olmasıyla birlikte profesyonel şekilde etkisini gösterebilecek unsurlardan biridir. Bir başka ifadeyle bu durum, örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi için akıllı örgüt yaklaşımında bulunmayı önemli kılmaktadır. Bu konu kapsamında doğrudan bir ilişki de kurulabilmektedir. Örneğin Aydın (2005)'nin çalışmasında öğrenme, istenilen sonuçlara ulaşılabilmesini sağlamak açısından davranışları eylemlerle gösterme, değişimlere ve gelişmelere hazırlıklı olma, yeni bilgi öğrenme ve uygulama gibi unsurları ifade eden bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla öğrenme yaklaşımının örgütsel boyutu, örgütsel zekâyâ sahip örgütlerin temel gelişme araçlarından biridir.

Örgütsel öğrenmede asıl amaç, değişimlere ve gelişmelere uyum sağlayabilme esnekliğinin oluşturulmasını sağlamaktır. Örgütlerin verimliliklerinin artmasına katkı sunabilecek düzeyde bu esneklikler, teknolojik gelişmelerin etkisiyle belirsizliklere karşı direnç göstermenin, pazar rekabetinde stratejik çalışmalara odaklanmanın en önemli metotlarından biridir. Bu nedenle organizasyonlar, örgütsel öğrenme anlayışı ile birlikte daha başarılı sonuçları yakalayabileceği, rekabet edebileceği, verimlilikleri artırabileceği, yenilikleri oluşturabileceği ve gelişmelerde bulunabileceği çalışmaları da gerçekleştirmektedir. Örgütlerin sürdürdükleri faaliyetleri ve organizasyonel kültür doğrultusunda oluşturdukları bilgileri, yetenekleri kullanma ve geliştirme açısından da örgütsel öğrenme önemlidir. Örgütsel öğrenme aynı zamanda örgütsel etkinliklerin uygulanması sırasında başarının kazanılmasına da yardımcı olmaktadır (Dogson, 1993). Örgütsel öğrenmenin bu katkıları sonucunda örgütler, zamanla daha farklı ihtiyaçlara odaklanmışlardır. Bu nedenle sadece örgütsel öğrenme ile sınırlı kalmayan örgütsel zekânın tamamında yapıcı çalışmaları hedefleyerek daha yetkin sonuçlar almayı amaçlayan uygulamalarda bulunmuşlardır. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme ve örgütsel zekâ arasındaki temel ilişki değerlendirildiğinde, örgütsel öğrenme önemli bir unsurken örgütsel zekâ bu öğrenme yaklaşımının etkinliğine ve sonucuna odaklanmaktadır.

Örgütsel öğrenme ve örgütsel zekâ arasında yapılacak çıkarımlardan bir diğeri, örgütlerin yeteneklerini ve becerilerini geliştirme fonksiyonlarında akıllı örgütler olmaya yönelik duydukları ihtiyaçtır. Bozfakıoğlu (2009) çalışmasında örgütsel öğrenme yaklaşımına örgütlerin bu yöndeki yetenekleri çerçevesinde bakılmıştır. Bu açıdan örgütsel öğrenme yeteneği, örgütlerin yeni yetenekleri öğrenmesine, örgüte entegre edilmesine, mevcut yetenekleri geliştirmelerine yönelik ortam yaratabilecek unsur olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda örgütsel öğrenme, organizasyonların daha yaratıcı ve yenilikçi öğrenme profilini geliştirmelerini destekleyen bir argüman olarak görülmektedir. Örgütsel zekâ ile ilişkisi bağlamında değerlendirildiğinde ise organizasyonların daha stratejik düzeyde örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir faktör olarak görülmektedir. Örgütsel öğrenmeye yön veren ve stratejik çalışmalara yardımcı olan örgütsel zekânın günümüzde örgütler için en önemli gereksinimlerden biri olduğu belirtilmektedir. Bu yönde örgütsel zekâ, örgütsel öğrenmenin daha sistemli şekilde uygulanmasına yardımcı olan bir unsur olarak kabul edilmektedir.

3.2.2.2. Bilgi Yönetimi

Örgütler açısından bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi, sermaye ve somut varlıklar için önemli yer tutmaktadır. Çünkü bilgi, örgütlerin gelişmesine katkı sunan unsurlar olarak dikkate alındığında, sermaye kaynağı olabilecek özelliğinin yanı sıra aynı şekilde değişim ve gelişim sürecini de beraberinde etkilemektedir. Böylece bilgi, örgütler için 1950'li yıllardan günümüze kadar kurumların belirli vizyona sahip olmalarını gerekli kılan özellikler sunmaktadır. Bilginin örgütlere rekabet avantajı sağlaması da buna ilişkin bir diğer konudur. Bu nedenle profesyonel şekilde örgütlerin yönetilmesiyle birlikte bilginin elde edilmesi, korunması, yorumlanması, paylaşılması, uygulanması gibi süreçler de etkin bir boyut yakalayabilecektir. Bu bağlamda bilginin etkin şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Kaygısız ve Çağlıyan, 2014). Genel olarak bilgi yönetiminin örgüte etkisi, örgütün varlıklarını devam ettirebilmesine ve rekabette başarı yakalayabilmesine katkı sağlama yönünde gerçekleştiği görülmektedir.

Örgütsel zekâ açısından bilgi yönetimi konusu, profesyonel düzeyde bilgi yönetimini gerçekleştirecek stratejik amaç ve yürütülen çalışmalar odağında incelenmektedir. Akıllı örgütlerin bilgiyi ne şekilde kullanacakları stratejik çalışmalarla birlikte belirlenmektedir. Örneğin teknoloji kullanımı açısından bilginin

yönetimi ve geliştirilmesi, örgütsel zekâ bağlamında ele alındığında, örgütlere önemli kolaylıklar sunabilecek potansiyel yaratmaktadır. Buna göre Çakır (2008) ın çalışmasında değinildiği üzere dünya genelinde hızlı bir değişimin yakalanabilmesi açısından bilgi, örgütlerin profesyonel çalışmalar yapmalarını gerektiren unsurlardan biri olmuştur. Bilgi ve teknolojiye yaşanan köklü değişimler, örgütlerin rekabet edebilirliklerinde ön plana çıkan unsurlardan biri olmayı başarmıştır. Bu bakımdan örgütler, bilgi yönetiminde stratejik çalışmalar yapmayı amaç haline getirmeye özen göstermişlerdir.

Örgütler açısından bilgi yönetiminde temel sorunlar genel olarak bilgiyi elde etmek için kullanılan araç ya da teknolojik sistemler değildir. Özellikle de örgütler, insan ve kültür kapsamında problemler yaşamaktadırlar. Bilgi yönetiminin örgütlere aktarılması, bu nedenle bilgi kültürü anlayışının da çalışanlar bağlamında etkinlik kazanması gerekmektedir. Bu bağlamda bütünleştirici bir sistemin önemine vurgu yapmak mümkündür. Bilgiye hızlı bir şekilde erişimin sağlanması kadar müşterilerle olan etkileşimler sırasında da bu ihtiyacın karşılanması, hızlı bir şekilde müşterinin istediği bilgiye ulaşımının kolaylaşması üzerine çalışmaların yapılmasının önemi, etkili bilgi paylaşımı ve gelişimi zemininde dikkate alınmalıdır (Aktan ve Vural, 2005). Bu faktörler, bilgi yönetimi sırasında yaratıcı fikirlerin geliştirilmesini, yürütülen faaliyetlerde verimin alınmasını ve yenilikçi davranışları gerektiren özellikleriyle birlikte değerlendirilmelidir. Bu kapsamda bilginin işlerliğinin artırılmasına yönelik de çalışmalar yapılmalıdır. Buna göre bilgi yönetimi açısından örgütlerin yaşadıkları sorunların çözülmesi için hem çalışanlara hem de yönetim faaliyetlerine yönelik değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Ayrıca bilginin örgüt bünyesinde kullanılması sırasında da etkililik son derece önemlidir. Örgütlerin hangi amaçla ne tür bir çalışma hedeflediği ya da gerçekleştirdiği üzerinden yapılacak mevcut değerlendirmeler, bilgi yönetimi aracılığıyla sağlanmaktadır.

Örgütsel zekâ ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Shayan and Ghasemizad (2015) tarafından yapılan çalışma alana katkı sağlamıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmada, örgütsel ilişkilerde bilgi yönetiminin düzenleyici rolü açısından örgütsel zekânın destekleyici bir faktör olduğunu incelemişlerdir. Dolayısıyla bilgi, organizasyonlar için kilit faktör kabul edilmektedir. Örgütlere avantaj kazandıran önemli bir argüman olmakla sınırlı kalmayan ve örgütlerin

gelişimlerine, rekabet edebilirlik potansiyeline yardımcı olan bir unsur olarak bilginin yönetilmesi gerektiği üzerinde incelemede bulunmaktadırlar. Örgütlerin yeni ihtiyaçlarının tam olarak karşılanabilmesi için bu husus, Angelis (2013) çalışmasında da belirtildiği üzere, teknolojiyi ve çevresel etkileşimi öne çıkaran bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Örneğin bilgi teknolojisinin gelişimi ve yönetimi üzerinden bu unsurlar incelendiğinde, ihtiyaç duyulan bilgi yönetiminin örgütsel zekâ üzerinde etkili olduğuna değinilmektedir. Bu nedenle bilgi yönetimi, bilginin uygulanması sırasında akıllı örgütler için daha etkin sonuçlar almaya yardımcı kaynaklar olmaktadır. Buna göre örgütlerin bilgi yönetimini sağlayabilecek düzeyde çalışmalar yapmaları, bu konuda daha etkin karar alma ve faaliyette bulunma çerçevesinde etkin ve optimum başarı düzeyinde sonuçlar yaratabileceği görülmektedir.

3.2.2.3. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye, sosyal ağların değerini ve önemini açıklayan unsurlardan biridir. İnsanlar arasında etkileşimi kurma ve karşılıklı normlara dayalı süreçleri yönetme anlayışı, sosyal sermayenin öne çıkan bir özelliğidir (Çıpa, Afacan Fındıklı ve Altındağ, 2021). Bu durum, günümüzde örgütlerin çevreleriyle olan etkileşimlerinin öneminden kaynaklı sonucun bir yansıması olarak açıklanabilir. Çünkü hesap verilebilirlik ve müşteri odaklılığı açısından örgütler, devamlı etkileşimde kalmayı hedeflemelidir. Aksi halde örgütlerin sürdürülebilirlikleri ve rekabetçi gücü de zarar görmektedir. Sosyal sermayenin örgüt kültürü ile doğrudan etkili olduğu ve aynı zamanda örgüt kültürünü de etkilediğinden sözedilebilir. Örneğin Fakhrerad (2018) çalışmasında sosyal sermaye ve kültürel zekâ arasında ilişki kurulmuştur. Bu açıdan anlamlı bir sonucun olduğunu söyleyen araştırma, sosyal sermaye ile doğrudan bağlantılıdır. Çevresel etkileşimin günümüzde vazgeçilmez unsurlardan biri olmasının sonucu olarak örgütler, bu yönde geliştirici çalışmalara odaklanmaya özen göstermektedirler.

Sosyal sermayenin önemi ve etkisi, akıllı örgütler için değerlendirilen konulara bağlı olarak ele alınmaktadır. Buna göre organizasyonların maksimum düzeyde potansiyel yakalaması için örgütsel, duygusal ve kültürel zekâlarını geliştirmeleri gereklilik arz etmektedir. Sosyal sermaye açısından örgütsel zekâ, örgütün potansiyelini artıran faktör olarak değerlendirilmektedir. Nahapiet ve Ghoshal (1998)

çalışmalarında örgütsel zekâ ve sosyal sermaye arasında kurulan ilişki doğrultusunda, örgütlerin çevre ile olan etkileşimlerini artırmada daha etkin ve stratejik adımlar atılmaktadır. Bu nedenle sosyal sermayenin artırılmasında örgütsel zekânın iyileştirici faktör olduğuna değinilmektedir. Örgütsel zekânın en önemli avantajı, çevreye yönelik etkileşimlerde avantaj sunmasıdır. Bu bağlamda örgütler açısından sosyal sermayenin birtakım temel unsurları bulunmaktadır. Bu unsurlar Karadoğan Doruk (2018) çalışmasında ifade edildiği üzere; etkileşim, güven ve sosyal normlara dayalı olarak işlev görmesidir. Örgütlerin canlı organizmalar şeklinde kabul edilmesinin sonucu olarak belirtilen bu tür faktörler, örgütlerin yaptıkları çalışmalarda ve geliştirdikleri uygulamalarda, yönlendirici aktörler olabilirler. Çevre ile etkileşim kurmayan örgütlerin devamlılıkları söz konusu olamayacağından, kurumlarda sosyal sermayenin tam olarak işlev kazanabilmesinde örgütsel zekânın katkısı fazladır. Bu bağlamda örgütsel zekâ, çevre odaklı bir sonuç yaratması nedeniyle sosyal sermaye ile yakından ilişkili olarak kabul edilebilir.

3.2.2.4. Değişim Yaratan Liderlik

Örgütsel değişimlerin yaşanmasına yönelik ortaya çıkan gelişmeler, yeni bir sistemin yaratılmasını destekleyecek ölçüde meydana gelmektedir. Yeni yaklaşımlar, örgütlerin ihtiyaçlarını hedefleyen unsurlardan oluşmaktadır. Yaşanan gelişmeler için özellikle örgütler, liderlik anlayışına yönelik çalışmalara odaklanmaktadır. Değişim yönetiminde başarı, ancak liderlerin etkili olmaları ile birlikte olumlu sonuçlar yaratabilir (İraz ve Şimşek, 2004). Liderlik alan yazınında ilk kez Burns (1978) tarafından tanıtılan ve liderlik çalışmasında öne çıkan bir diğer kuram ise dönüşümcü liderliktir. Bu bağlamda, Bass ve Riggio (2006) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin bileşenlerini dört katagoride incelemişlerdir. Çalışmaya ilişkin ilgili boyutlar;

1. İdealleştirilen etki: Liderin güvenilir, saygı duyulan ve hayranlık izlenimi veren rol model davranışlarını kapsar (Bass and Riggio, 2006).
2. İlham verici güdüleme: Lider izleyenlerine örgütsel amaçlara, paylaşılan vizyona ve çalışanların beklentilerine yönelik bağlılıklarını göstererek, izleyenlerine ilham verici ve motive edici faktörlerle işlerini anlamlı kılacak biçimde davranır (Bass and Riggio, 2006).

3. Entelektüel dürtü: Birtakım sorunlardan hareketle farklı bakış açılarıyla önceki durumlara yeni yöntemlerle cevap vererek izleyenlerin gösterdiği gayretlerin yenilikçi olmasını güdüler. İzleyenlerin yenilikçi olmaları ve karşılaşılan problemlere yaratıcı çözümler bulmaları beklenir (Bass and Riggio, 2006).
4. Bireysel destek: Bu bileşene göre liderler, bir mentor gibi davranış göstererek izleyenlerin başarı ve gelişme ihtiyaçlarına özel önem verirler. Destekleyici nitelikte yeni öğrenme ortamlarıyla birlikte, bireysel farklılıkların, isteklerin ve ihtiyaçların dikkate alındığı bir iklim oluşturulur (Bass and Riggio, 2006).

Liderlerin değişim yaratabilecek potansiyelde sonuçlar meydana getirmeleri, belirli özelliklere sahip olmalarıyla ilgilidir. Liderlerin genel özellikleri arasında yer alan vizyon, güvenli davranış, olgunluk, tutarlılık, baskınlık, özgüven, yüksek enerji, esneklik, sosyal bağlılık, düşünce gücü, kendini yenileme, empati gibi yetenekler, örgütlerde değişimleri hızlandırabilecek temel unsurlardır (İraz ve Şimşek, 2004; Tunçer, 2010). Örgütsel değişim üzerinde etki unsuru olarak stratejik öneme sahip olan lider, yönlendirici, destekleyici ve farklı sonuçların gelişmesi noktasında katkı sağlayıcı özelliğiyle değerlendirilmektedir.

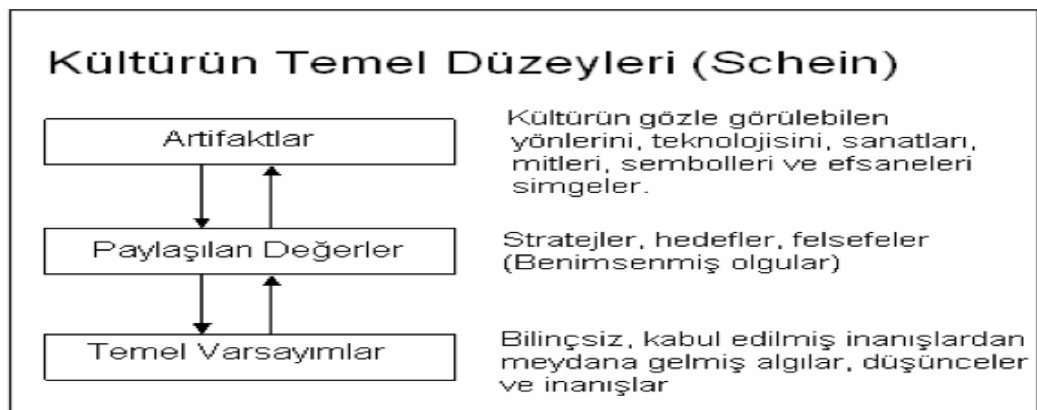
Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi, sıradan yöneticilerle olabilecek unsurlar değildir. Öncelikle liderin değişimin kaçınılmaz olduğunu bilmesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütler, ister bilinçli isterse de bilinç dışı faktörlerden kaynaklı olsun, sürekli bir değişime maruz kalmaktadırlar. Liderlerin bu nedenle çeşitli değişimlerde farklı stratejiler geliştirmesi, örgütlerin daha dinamik kararlar alabileceği yönelimlere sahip olması gibi birtakım özellikler, örgütsel değişimlerin yapıcılığını destekleyen araçlar (Garvin, 1993; Çolakoğlu, 2005) olarak vurgulanmıştır. Örgütsel değişim önemli olmakla birlikte liderin taşıması gereken özellikler de organizasyon yapısı da etkin bir yer tutmaktadır. Organizasyon zekâsının anlaşılması, organizasyonun devamlılığı, çalışmaları, farklı faaliyetleri, gelişme dinamikleri, stratejiler, çevre üzerindeki etkisi, müşteri odaklı bir örgüt yapısını oluşturma başarısı gibi temel unsurlar, liderlerin organizasyon zekâsını kullanma ve geliştirme arayışlarına dayalı sonuçlar yaratmaktadır. Bu nedenle örgütlerde liderler, kurumsal hedeflere ulaşabilmek

açısından etkili ve uygun olan organizasyonel müdahalelerde bulunabilmelidir (Ghobadi, Salimi and Sharifi, 2016).

Küreselleşmenin etkisiyle 21. yüzyılda her alanda yaşanan değişim ile birlikte hızla gelişen rekabet ortamında yönetim tarzlarını kavrayamayan ve buna yönelik yeni yönetim stratejileri geliştirmeyen örgütler hayatta kalma şansı yakalayamayacaktır. Dolayısıyla örgütlerde liderler, değişimlere ve gelişimlere direnç gösteren bir faktör olmamalı, örgüt zekâsına bağlı olarak stratejik değişimleri amaçlamalıdır. Kazanılacak avantajların etkisi bağlamında değerlendirildiğinde, örgütler üzerinde söz konusu stratejilerden elde edilecek başarı, örgütsel zekânın organizasyonlar için kritik öneme sahip bir konumda olduğunu göstermektedir.

3.2.2.5. Örgütsel Kültür

Kültür, sosyal ilişkilerin topluluklar açısından incelendiği bir konudur. İnsanlar yaşam tarzları, üretim şekilleri ve bu tür ilişkilerle bağlantılı gelişmeleri kültür kavramı kapsamında ele almaktadır. Örgüt kültürü de toplum kültüründe alt kültürlerden biridir. Bir örgüt bünyesinde bulunan bireyin tarzını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi örgüt kültürü kapsamında yer almaktadır. Rekabet avantajını yakalamak isteyen kuruluşların, örgüt kültürünü geliştirmeleri zorunludur. Örgüt üyelerine farklı bir kimlik kazandıran bu hususlar, çalışanların örgüte bağlanmasına yardımcı olmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Bunun yanı sıra kültür birtakım unsurlar açısından önemli bir yere sahiptir. Bu düzeyler, Şekil 3.4'deki gibidir (Schein, 1992'den akt. Kılıç, 2007).



Şekil 3.4: Kültür Düzeylerinin Gösterimi

Kültür düzeyleri incelendiğinde, üç ayrı unsurdan oluştuğu görülmektedir. Bu düzeylerden ilki olan ve kültürün gözle görülür örgüt yapılarını ve süreçlerini ifade eden artifaktlar, kültürden bahsedilebilmesi için gerekli olan birincil unsurları belirtmektedir. İkinci unsur, paylaşılan değerlerdir. Kurumun geliştirdiği stratejiler, hedefler, felsefeler gibi birtakım konular, paylaşılan değerleri öne çıkaran bir detaydır. Temel varsayımlar ise bilinçsiz olabilmektedir. Bu açıdan kabul edilen inanışları, düşünceleri vurgulamaktadır. Temel varsayımlar genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır (Kılıç, 2007):

- Kanıksanmış,
- Tahmin edilen,
- Görülmeyen,
- Çevreye bağlı,
- Gerçeğin, zaman ve mekânın doğasına ilişkin,
- İnsan doğasına yönelik,
- İnsan faaliyetleri doğasına odaklı,
- İnsan ilişkileri doğasına bağlı.

Kültür düzeyleri kadar önemli unsurlardan bir diğeri, örgüt kültüründe temel varsayımların insan ilişkilerine bağlı açıklanmasıdır. Ayrıca bu durum, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenlere ve ilişkilere dayanılarak da açıklanmaktadır. Bireyin davranışı üzerinde belirgin bir öneme sahip olan örgüt kültürü, kurumun her tür faaliyeti ve çalışma profili üzerinde etki yaratmaktadır. Atay (2001) çalışmasında örgüt kültürü, kurumu saran toplumsal çevre koşullarının en önemli unsurlarından birisi olarak ifade edilmiştir. Dolayısıyla örgütlerin yaşamalarında ve gelişmelerinde yüksek bir potansiyel yaratmaktadır. Örgüt gerçeğinin ortaya çıkmasında düşünsel bir yapı paradigması sunmaktadır. Kişilere ilişkin kategoriler, iyi ve kötü çözüm önerilerinin geliştirilmesinde, rutin çözümlemelerin etkin bir işlev kazanmasına yardımcı olmaktadır. Üyelerin örgüte nasıl davranacaklarının bilinmesi ve yeteneklerin artırılması gibi konular, ortak bir referansın oluşturulmasını gerektirmektedir. Örgüt kültürünün kurumlara etkisi ve katkıları bu konuyla ilişkili olarak değerlendirilmektedir.

Yaygın şekilde kullanım açısından örgüt iklimi, ortak bir kavrayıştır. Bu husus bir durum karşısında kişilerin gösterdiği ortak tepkinin ifade ediliş şeklidir. Aynı zamanda kişilerin davranışları üzerinde de önemli bir etki oluşturmaktadır. Örgüt çalışanları iklimi, işletmeyle ilgili bireylerin tutumuna bağlı olarak da ele almaktadır. Bireylerin örgüt ikliminden aldığı güven, moral, çatışma, eşit ödüllendirme, liderin güvenilirliği gibi konularla birlikte değerlendirilmektedir. Buna dayanılarak örgüt iklimi, bir kurumda çalışanlar tarafından tecrübe edilen üyelerin davranışları üzerinde belirgin faktör olan ve işletmedeki belirli özelliklerle değerlere dayanan iç çevrenin daimî ölçüdeki yüksek kalitesini vurgulamaktadır. Bu yönüyle örgüt iklimi, örgüt kültürünün bir göstergesidir (Denison, 1990). Örgüt kültürünün kurumlar üzerinde süreklilik oluşturmaya ilişkin bir değerlendirme yapıldığında ise kültürün kurum çalışanları üzerinde memnuniyet oluşturmaya gerektirdiği öngörülebilir. Bu bağlamda örgüt kültürü, kurum potansiyelini artırabilmekle birlikte kültürün olumsuz bir etki bırakmasıyla örgüt iklimini olumsuz etkileyerek, performansın azalmasına neden olabileceği anlaşılmaktadır.

3.2.2.6. Örgütsel Yapı

Kurumlarda örgütsel yapı, insan kaynakları sistemlerini yönetme ve geliştirme amaçlıdır. Örgütlerin yönetim tarzı ve uygulamaları, kültürel değişimleri etkilemekle birlikte insan odaklı bir kültürün oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda örgütsel yapı, yöneticilerin karar alma süreçlerine katılımını, değerlendirmeyi ve ödüllendirmeyi hedeflemektedir. Buna göre kurumların oluşturmak istedikleri örgüt yapısı, otoriter, üretim odaklı bir kültür üzerine kurgulanıyorsa, bu durumda yöneticilerin teşvik edici, değerlendirici ve ödüllendirici kurum yapısını oluşturmaları gerekmektedir (Şahinyan, 2011). Kurumların örgüt yapısında liderler önemli bir yer tutmaktadır. Örgütlerin politika ve stratejilerini hayata geçirmelerinde ve düzenleme yapmalarında, yayılım/güncelleştirme konuları öne çıkmaktadır. Liderlerin kurumun misyon, vizyon ve değerlerini yükseltme gibi çalışmaları, farklı politikalar ve stratejiler geliştirmelerini gerektirmektedir. Çalışanların aktif şekilde dinlenmesi ve yön verilen kişiler olması, örgütsel yapıyı şekillendirmede aracı bir faktördür (Çolak, 2002). Buna göre liderler, örgütlerde çalışanlara yön gösteren ve destekleyen kişiler olarak örgütsel yapıyı şekillendirmede önemli bir konumda bulunmaktadır. Liderlerin

Çalışanlar zerindeki etkileri, daha profesyonel iş görme potansiyellerine de yardımcı olan bir etken olarak görülmektedir.

Örgütlerde alışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, yönetim şekline bağlı olarak performans artırma çalışmalarının yapılması gibi birtakım unsurlar, örgütsel yapıda yüksek oranda verimliliğin yakalamasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel yapı açısından örgütler, bu başarıyı yakalamak için stratejik çalışmalara odaklanmaktadır. Örgütsel yapı, kurumun ilerleyen dönemlerdeki başarısını etkileyebilecek bir durum olduğundan, bu yöndeki çalışmaların ne çıkarılmasının gerekli olduğu üzerinde durulmuştur (Yıldırım, 2013). Örgütsel yapı çalışanların başarısını ve örgütsel verimliliğin artırılmasını sağlamak için gerekli bir unsur olup, kurum yapısı için önemli bir rehber niteliğindedir. Yapı, yetki ve sorumluluk kanalı, örgütsel yapıyı belirleyen birtakım faktörlerin olduğunu göstermektedir. Bunlar ise aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Koçel, 2011; Demir, 2017):

- Örgütsel yapı için amaç, faaliyetlerin niteliğine bağlı olarak örgütün yapısını değiştirmektedir. Klasik işlerin gerçekleştirilmesi için klasik bürokratik yapı daha uygun görülmektedir. Buna göre örgütsel yapı açısından asıl faktör olarak amaç, ustalıkları kazandıracak düzeylerde çalışmaların geliştirilmesini gerektirmektedir.
- Örgütsel yapıda iş bölümü ve uzmanlık derecesi, işin niteliklerini artıracak bir potansiyelin oluşturulması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda etkinliği ve verimliliği artırma eğiliminde örgütsel yapıda uzmanlıkların artırılması gerekmektedir. İleriye dönük uzmanlaşma artırmada ne çıkaran çalışma ve uygulamalar, belirli bir iş planında nitelikleri geliştirmeye odaklanmaktadır. Bu nedenle örgütsel yapıda iş bölümünün oluşturulması önemlidir.
- Formalleşme derecesi örgütsel yapı içinde işlerin görülmesinde belirli ilke ve yöntemlerin hedeflenmesini amaçlamaktadır. Ayrıntılı planlamayı oluşturma ve buna uyma durumu, formalleşme derecesini azaltabilen bir durumdur. Etkili ve verimli çalışma için bu hususlar kurumları ne çıkarabilen unsurlardır.
- Örgütteki kademe sayısı, kontrol mekanizmasını oluşturmada etkili bir unsur olup, örgütlerin potansiyelini artırmaya yardımcıdır.
- Merkezileşme derecesi, örgütte karar verme yetkilerinin nasıl dağıtılacağını ifade etmektedir. Yetkilerin st yönetimde toplanması, yetkinin tek bir elde

olmasından ziyade belirli bir sisteme bağlı devam etmesine yardımcı olabilir. Bu bağlamda yapılan işlerin potansiyelini artırmak amacıyla geliştirilen temel uygulamalar, faaliyetlerin niteliklerini artırma eğilimini taşımaktadır.

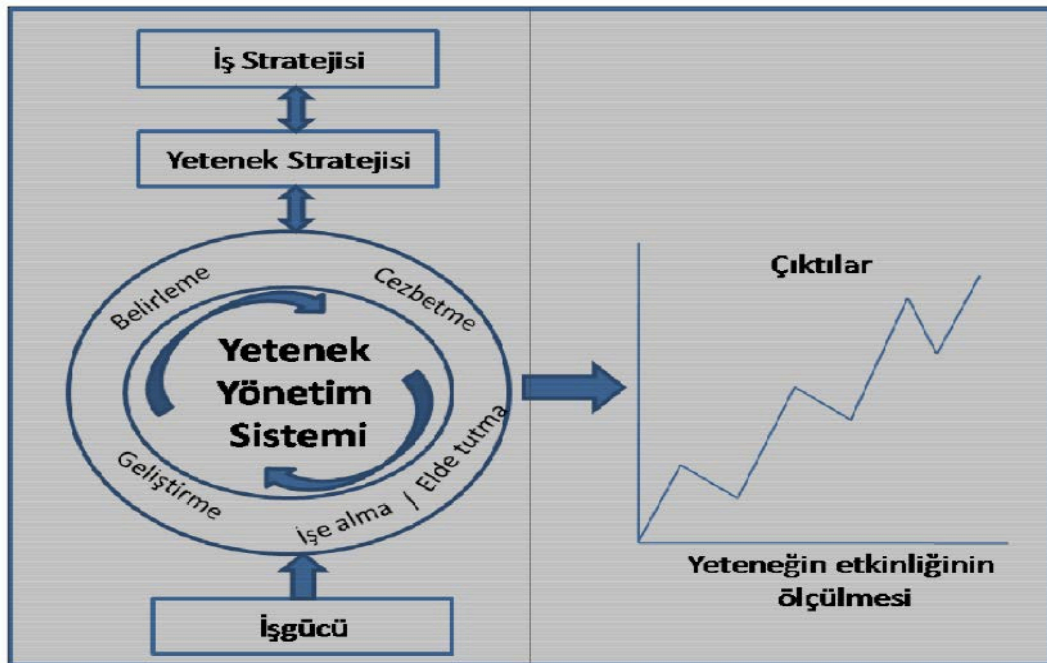
- Çapraşıklık derecesi, örgüt faaliyetleri arttıkça içerisinde bulunulan çevrede çapraşıklık durumları da artmaktadır. Bu bağlamda haberleşme, koordinasyon ve kontrol sorunları da yaşanabilmektedir. Dolayısıyla örgütsel yapıda ortaya çıkabilecek bu problemlerin düzeltilmesi önemli bir konudur.
- Departmanlaşma, belirli işlerin bir araya getirilerek oluşturulduğu bölümlerin örgütsel yapıya katkısı, işlerin profesyonel düzeyde devam etme katkısına bağlı açıklanmaktadır. Buna göre işler genelde fonksiyonlarına, üretimine ve bölgeye göre gerçekleştirildiği için işlerin potansiyeli de artmaktadır.
- Emir-komuta ve kurmay organlarının oluşturulması, görev yapacak birimler ve aralarındaki ilişkilerin tespit edilmesi, örgüt yapısı oluşturulurken üzerinde durulması gereken konulardan biridir.
- Komite ve gruplar, örgütlerde farklı konulara ilişkin komitelerde biçimsel olarak oluşturulan gruplar vardır. Bu çeşit birimler karar verme yetkisini kullanabilmekle birlikte yöneticiye yardımcı olma, danışman işlevlerini görme gibi durumları da gerçekleştirmektedir. Örgütler genel olarak çok önemli kararların komitelere ulaşmasında etkili bir araçtır.
- İletişim kanalları ve şekli, örgüt birimleri arasında kurulan iletişim, örgütleri karakterize etmektedir. Örgüt yönetim anlayışında dikey, çapraz ya da yatay iletişim şekillerinin örgütsel yapı içerisinde ayarlanması gerekmektedir.

Örgütsel yapı oluşturulurken maddelerde sıralanan unsurlar önemlidir. Kurum çalışmalarında en önemli katkının bu bağlamda geliştirildiği ifade edilebilir. Bu konu özellikle örgütsel yapı modelinin oluşturulması sırasında dikkat çekmektedir. Örgütlerin yönetim ve organizasyon yapılarının oldukça kapsamlı olması, örgütsel yapının oluşturulmasında öncelikli bir faktördür. Örgütsel yapı analizinde karmaşıklıklar, merkezileşmeler ve biçimlerin ortaya çıktığı belirtilmektedir. Örgütlerin devamlı değişen bir ortamda faaliyet göstermelerine bağlı olarak ekonomik, sosyal ve teknolojik boyutların da aynı doğrultuda önemli bir faktör olarak örgüt yapısına entegre edilmesi gerekmektedir (Timurturkan, 2010). Bu konu açısından bir örgüt, kurumun örgütsel yapısının oluşturulması sırasında yönetim şekli ve uygulaması için önemlidir. Çalışanların örgütsel konu ve olaylarla ilişkili olarak

katılımında örgütsel yapının işleyişi en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Katı yönetim şeklinin olması, çalışanların herhangi bir fikir geliştirmesini zorlaştırmaktadır. Böyle bir örgütsel yapıda çalışanlar zor süreçler yaşamakla birlikte yukarıya doğru dikey iletişim de azalmaktadır (Uçar ve Duygulu, 2016).

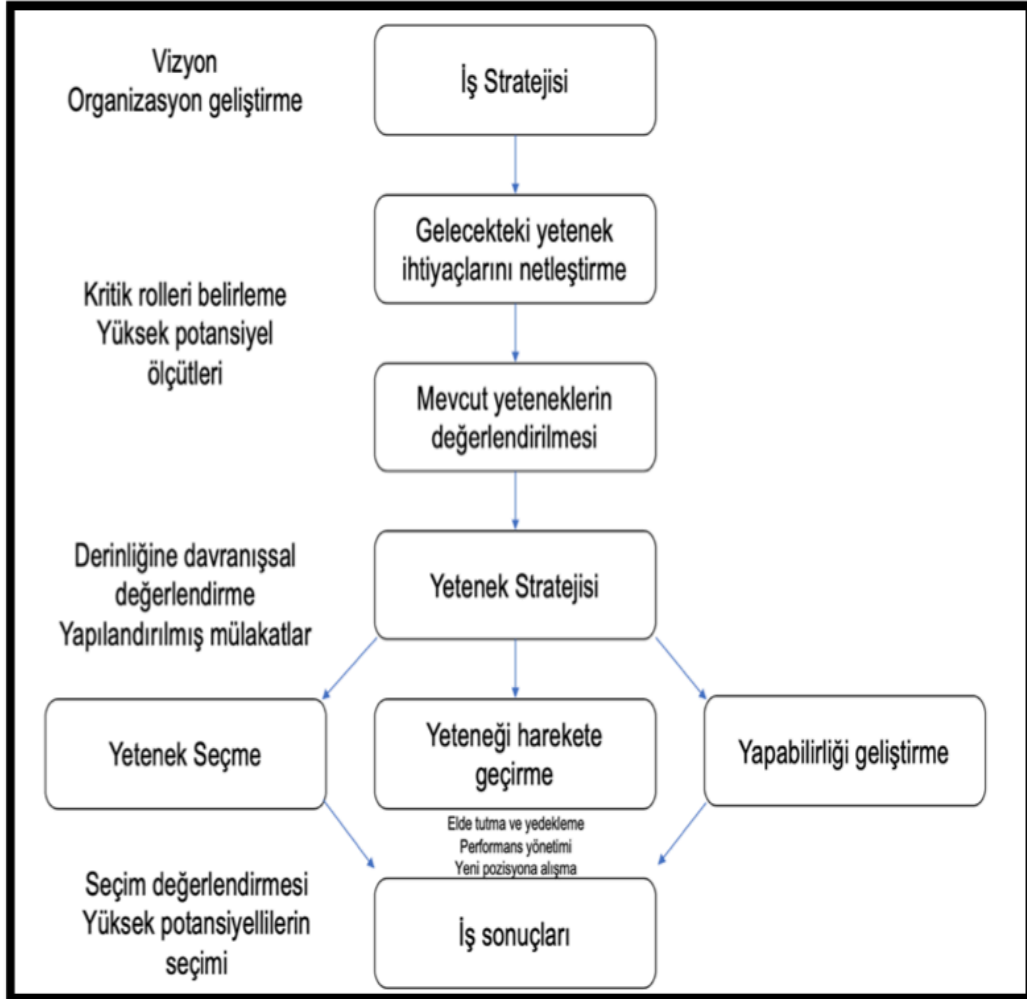
3.2.2.7. Yetenek Yönetimi

Örgütlerin yetenekli işgücüne sahip olmaları rekabetçi üstünlükleri başarmak için önemlidir. Yeteneklerin elde tutulması, işletme hedefleriyle birlikte kullanılması, kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda yetenek yönetimi, kurum başarısında etkili bir faktördür. Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin başarısında belirgin bir faktör olarak çalışanların yetenekleri, etkili faaliyet geliştirme konusunda katkı sunan detaylar arasındadır (Buckingham and Vosburgh, 2001). Yetenek yönetimi önemli bir konudur. İş stratejilerinin belirlenebilmesinde ve bir çıktı alınabilmesinde söz konusu unsurlar, yetenek yönetim çerçevesinde açıklanabilir. Şekil 3.5’de yetenek yönetimine ilişkin sistem gösterilmiştir (Alayoğlu, 2010).



Şekil 3.5: Yetenek Yönetimi Açısından Bir Çerçeve

Şekil incelendiğinde, iş ve yetenek stratejilerinin birbirlerini tamamlayıcı unsurlar olduğu, örgütlerin özellikle de yetenek yönetim sistemini değerlendirirken belirleme, geliştirme, cezbetme, işe alma ve elde tutma durumlarının birbirleriyle bağlantılı olduğunu göstermesi açısından incelenmektedir. Buckingham ve Vosburgh (2001) çalışmalarında, örgütlerin çalışma etkinliklerinde birey üretkenliğini artırmak, düşüncelerin, hislerin ve davranma yetilerinin de geliştirilmesinde önemli bir faktör olarak ifade edilmiştir. Örgütler açısından yetenek yönetim işleyişine ilişkin örnek gösterim ise Şekil 3.6'da sunulmaktadır (Çelik, 2019). Buna göre örgüte bağlı iş stratejisi ile başlayan uygulamalar, iş sonuçlarına kadar gerçekleşen evrelerin tamamında farklı yetenek stratejilerini belirlemeyi, seçmeyi, harekete geçmeyi, yapılabiliğini artırma gibi birtakım unsurlara dayalı bir mekanizma oluşturmaktadır.

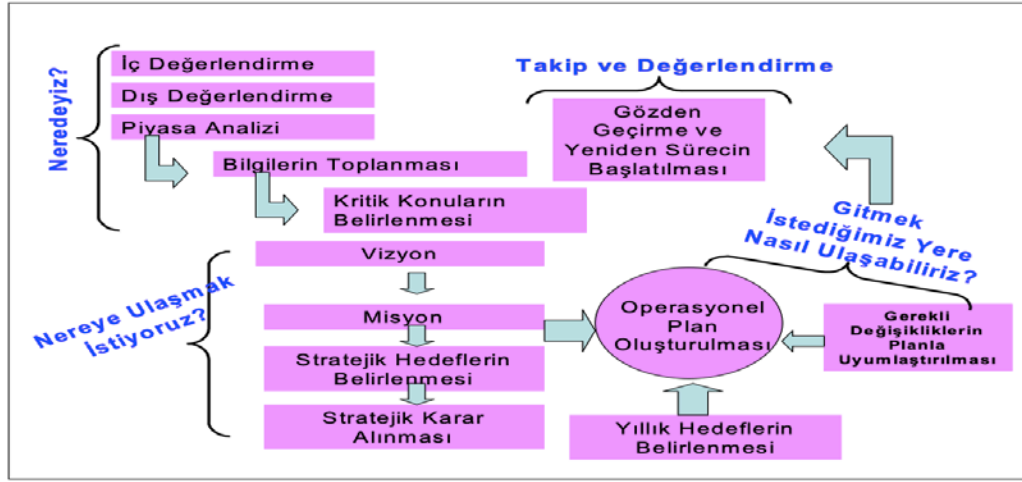


Şekil 3.6: Yetenek Yönetim İşleyişi

İş hayatı açısından ise yetenek, kurumların kaderinde rol oynayabilecek bir etki yaratabilmektedir. Yönetimsel ve teknik pozisyonların devamlı olarak iyileştirilmesi gerekliliğine bakıldığında bu durum, yetenek yönetimi sağlanırken özellikle çalışanların geliştirilmesini, işgücü yönetim süreçlerinde niteliklerinin artırılmasını hedeflemektedir (Schweyer, 2005). Doğru işlerde doğru uygulamaların yapılabilmesi için yeteneklerin geliştirilmesi ve iş yeterliliklerini karşılayabilecek düzeyde yeteneklerin iyileştirilmesi önemli bir boyut olmaktadır. Bunun yanı sıra ise yetenek yönetimini ve örgütlerin araştırmasına ilişkin değerlendirmede genel olarak Tabancalı ve Korumaz (2014) çalışmaları incelendiğinde, çağdaş yönetim anlayışı, yetenek yönetimini karşılayabilecek potansiyelin oluşturulmasını gerektirmektedir. Hedef ve stratejilerin ve bir kilit pozisyonu oluşturması, kariyer geliştirme ve yetenek yönetiminde süreç oluşturmaya sağladığı katkıyla birlikte yorumlanmaktadır. Bu husus genel bağlamda yetenek yönetiminin bir süreç olarak görülmesini ve çalışan üzerinde değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Yeteneklerin potansiyel ve performans artırmada bir aracı olması, üretkenlik yaratacak şekilde kurumlara entegre edilmesini de aynı şekilde etkilemektedir.

3.2.2.8. Stratejik Süreçler

Strateji üzerine geliştirilen çalışmalar, stratejinin formüle edilmesinde ve onun uygulanmasında önemli bir yere sahip olup, aynı zamanda kurumların rekabet avantajı yakalanması üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Rekabetçi çevrede yaşanan değişimler, örgütleri strateji geliştirme aşamalarında dinamik bir yaklaşıma yönlendirmiştir. Bu dinamik çevrede yüksek düzeyde bir performansın yakalanması, kurumlarda yapılması gereken değişimlerin çevresel koşulları temel alarak geliştirilmesini gerektirmektedir. İşletmelerin yeteneği ve değerleri üzerindeki uyumluluk, sürekli değişen çevrede jenerik stratejileri uygulama veya sabit, değişmeyen stratejilerle iyileştirmede başarıyı yakalamayı mümkün kılmaktadır (Feurer and Chararbaghi, 1995). Başarılı stratejilerin oluşturulması ile birlikte stratejik süreçlerden alınan verimler de aynı düzeyde artmaktadır. Ayrıca başarılı stratejiler, geleceğin fırsatları üzerine de şekillenmektedir (Feurer and Chararbaghi, 1995; Kahveci, 2008). Bu kapsamda stratejik süreçlerin yönetilmesi kurumları öne çıkarabilecek bir potansiyel kazandırmaktadır. Burada özellikle de başarılı stratejilerin yönetiminde Şekil 3.7’de gösterilen hususlar önemli bir yere sahiptir (Kahveci, 2008).



Şekil 3.7: Stratejik Yönetim Modeli

Stratejik yönetim anlayışında örgütün birtakım soruları geliştirerek çalışma faaliyetlerine odaklanması gerekmektedir. Bu bağlamda kurumun ulaşmak istediği hedefler, nasıl ulaşılabileceğine yönelik detaylar, nerede olduğuna ilişkin bilgiler gibi faktörler, stratejik süreçlerin oluşturulması ve başarının yakalanması temelinde etkili konular olarak görülmektedir. Eryiğit (2013) çalışmasında ifade edildiği üzere süreçler, stratejinin uygulanma başarısıyla bağlantılı incelenmektedir. İstenilen amaca ulaştırabilecek hedeflerin belirlenmesi, sistematik süreçlerin kurumlar çerçevesinde oluşturulmasına ilişkin bir katkı sunmaktadır. Stratejik planlamaların girdiden ziyade sonuç odaklı potansiyel alanını yaratması ise dinamik süreçleri oluşturmaya, geleceği yönlendirmeye ilişkin olarak incelenmektedir. Alanyazında bir diğer çalışmada Demir ve Yılmaz (2010) görüşlerinde ise süreç açısından değerlendirilmiş ve stratejik planlama sürecine odaklanılmıştır. Stratejik planlamada rekabetin hemen her alanda yer almasıyla birlikte stratejik süreçlere odaklanan örgütlerin başarılı olmalarının da gün geçtikçe artması, stratejik süreçlerin geliştirilmesini gerektiren önemli bir konu haline getirmiştir. Yaşanan değişim ve gelişmeler bağlamında stratejik süreçler, sürekli artan rekabet karşısında daha etkili çalışmalar yapabilme becerisini geliştirmeyi gerektirmektedir.

3.2.3. Örgütsel Zekânın Örgütlere Kazandırdığı Avantajlar

Örgütsel zekâ, bilginin yaratılmasında ve çevreye stratejik düzeyde adaptasyon sağlanmasında örgütsel kapasiteyi belirtmektedir. Bu nedenle örgütlerin çalışmaları ve örgütsel zekâ yaklaşımları, insan zekâsının karakterize edildiği aynı yaklaşımı temsil etmektedir. İnsanların problem çözme yetenekleri, rasyonel ve duygusal zekâ arasında sınırlıyken örgütlerin zekâsının kurumun her bir fonksiyonu için önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Örgütlere kazandırılan avantajlar ise örgütsel zekânın çeşitli yöntemlerle yönetiminin desteklenmesidir. Bunlar ise şu şekilde sıralanmaktadır (Halal, 1998):

- Karar alma noktasında önemli bir konu olan örgütsel yapı,
- Hareketlere, çalışmalara ve uygulamalara rehberlik eden bir unsur olarak örgütsel kültür,
- Geçerli bilginin oluşturulması sırasındaki çeşitlendirme ve miktar olarak bilgi yönetimi,
- Bilginin miktarla bağlantılı olarak farklı gruplar arasında değiş-tokuş edilme durumunda ekolojik ilişkiler,
- Bilginin anlaşılma ve harekete göre yönlendirilmesinde önemli bir konu olarak stratejik süreçler.

Maddelerde sıralanan unsurlar incelendiğinde, örgütsel zekânın kurum bünyesi açısından niteliği ve fonksiyonu, temel kararları alma sırasında gösterdiği etki ile ön plana çıkmaktadır. Kolektif olarak örgütsel zekânın yaratılması, bu sistemler açısından örgütlere avantaj kazandırmaktadır.

Ulusoy (2012) çalışmasında örgütsel zekâ, örgütün bilgi işleme, üretme gibi faaliyetlerine ve fonksiyonlarına dayanılarak örgütün çevresiyle başarılı düzeyde etkileşim kurmasına bağlı değerlendirilmiştir. Yöneticilerin çalışanlar gibi düşünmesine, empati kurmasına yardımcı olması gibi unsurlar açısından da çalışanlara yönelik avantajlarının olduğu belirtilmektedir. Örgüt yönetiminde her zaman etkin adımların atılmasına yardımcı olması yönüyle de kritik incelemeler üzerine yoğunlaşıldığı görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel zekânın örgütlere kazandırdığı unsurlar, genel olarak şu şekilde de sıralanmıştır:

- Haberleşme ve bilgi paylaşımında etkin kazanım,
- Davranış yönetim becerisini kazandırma,
- Yüksek etkileşim olanağının yakalanması,
- Duygusal zekâ becerisinin kazanılması,
- Adaptasyon başarısının sağlanması,
- Örgütsel performansın iyileştirilmesi,
- Örgütsel davranışın geliştirilmesi,
- Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşması,
- İş tatmin oranında yaşanan artışlar,
- Örgütsel bağlılıkta görülen gelişmeler,
- İşten ayrılma niyetinin azalması,
- Örgütlerdeki engellerin hızlı belirlenmesi ve engelleri ortadan kaldıracak çalışmaların yapılması.

3.2.3.1. Haberleşme ve Bilgi Paylaşım Kazanımı

Örgütlerde bilgi paylaşımı, tam aracı bir rol üstlenerek işlemsel ve etkileşimsel bir katkı sunmaktadır. Fikirlerin geliştirilmesi sürecinde uygulamaya geçilmesinde alt kesimin de bu açıdan görüşlerinin değerlendirilmesi, örgüt kültürü ve yapısının oluşturulma süreciyle ilişkili olarak ele alınmaktadır. Bilgi paylaşımını etkileyen örgütsel zekâ, liderlik çeşitlerinin performans üzerindeki etkisini açıklamada önemli bir yere sahiptir. Psikolojik güçlendirme ve bilgi paylaşımlarında görüşleri değerlendirmenin yeri ve önemi, yeteneklerin liderler tarafından yönetiminin sağlanmasına, bilgilerin değerlendirilmesi, kullanılması, geliştirilmesi gibi süreç yönetimlerinin üzerinde durulmasının önemi fazladır (Yıldırım, 2019). Bilgi paylaşımı kadar öne çıkan bir diğer faktör de haberleşmedir. Haberleşme fonksiyonunun açık ve yapıcı diyalog kurularak geliştirilmesiyle birlikte öğrenen örgüt olarak öğrenmeyi teşvik edici unsurların aynı doğrultuda dikkate alınması gerekmektedir. Personelin geliştirilmesinin amaçlanması ve haberleşme başarısı, bilgi paylaşım mekanizmalarına dayalı bir katkı sunmaktadır (Yıldırım, 2006).

Örgüt yaşamını değerli yapan unsurlar arasında bilgi paylaşımı, örgütün gelecek dönem potansiyellerini etkileyebilmektedir. Bilginin paylaşarak ve geliştirilerek

örgütleşmenin sağlanabileceği belirtilmekle birlikte bilginin işlenerek kullanım için uyarlanması da çalışanların motivasyonlarını artırabilecek bir unsurdur. Bu bağlamda çalışanlarla bilgi alışverişinde bulunulması, örgütsel zekânın devreye girmesine ve örgütsel bilginin kullanımının artırılmasına yardımcı olması açısından önemlidir (Stalinskyi, 2004). Buna göre bilgi paylaşımlarının yapılması sırasında da stratejik yönetim ve süreçler önemlidir. Örgütlerde liderler, bu süreci yönetmeye odaklandıklarında örgütsel zekânın istenen ölçülerde karşılanmasını sağlamaktadırlar. Garvin (1999) çalışmasında ise bilginin paylaşılma sürecini, bilginin diğer örgüt, birim veya kişilere pazarlanmasını da kapsayan bir süreç olarak değerlendirmeye odaklanmaktadır. Bununla birlikte örgüt performansı açısından pozitif ve anlamlı ilişkilerin kurulması, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin üretilmesine de katkı sunmaktadır. Bilgiler örgüt bünyesinde paylaşıldığı oranda önemli bir boyut yakalamaktadır. Snis (1999) çalışmasında bilgi paylaşımının öneminden dolayı bilgi yönetiminin oluşturulması gerektiği ve hangi birim, örgüt ya da kişilerle bunun paylaşımının gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda bilgi paylaşımı ve haberleşme ilişkisi, örgütsel düzeyde önemli konulardan birisi olarak değerlendirilmektedir.

3.2.3.2. Davranış Yönetim Becerisini Kazanma

Davranış yönetimi, çalışanlardan istendik davranışları elde edebilme amacını taşımaktadır. Burada öncelikle duygu yönetimi kavramı değerlendirilebilir. İnsanlar duygu ve düşüncelerine göre hareket etmektedir. Kuvvetli bir iletişimin kurulmasına ve insan yaşamını büyük oranda etkilemesine dayanan duyguların yönetim başarısı, çalışma sürecinde etkin performans ve verimliliği almada belirleyici bir faktör olarak yer almaktadır. Kişinin kendisi ve çevresiyle kuvvetli ilişkiler kurabilmesi, sağlıklı bir ilişki yönetimine odaklanması gibi birtakım hususlar, davranışları etkileyen ve üç ayrı duygu bileşenine bağlı durumdan etkilenmesine dayalı olarak açıklanmaktadır (Güney, Taşkiran ve Özkul, 2015; Ortony, Revelle and Richard, 2007; Mayer and Salovey, 1990):

- Somatik (fizyolojik): Duygular bedende otomatik olarak oluşturulmaktadır. Kişide kalp çarpıntısı, ellerin terlemesi, kızarma gibi durumlar gözlenmektedir. Fizyolojik bileşenler bu çerçevede değerlendirilmekle birlikte duygular

otomatik tepkilerin önemli bir unsuru olup, davranışların ani gelişmelerinde etkin olduğunu göstermektedir.

- Motivasyonel (davranışsal): Kişi edinmiş olduğu deneyimlerle birlikte harekete yönelmektedir. İntikam alma, övgüde bulunma, alkışlanma gibi davranışların gösterilmesi, aşırı düzeyde sunulan davranış gelişmelerini önlemek ve aynı zamanda olumsuz tepkilerin azaltılmasını sağlamak için gereklidir.
- Bilişsel (yorumsal): Motivasyonel ve fizyolojik açıdan yaşantısal bileşenler, duygu girdilerinin genel değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Genel olarak davranışların ağlama, somurtma, gülme gibi sonuçlandığı göz önüne alındığında, duygu içerisinde birçok psikolojik alt sistemlerin de etkili olduğu belirtilmektedir.

Örgütlerde yöneticilerin ve çalışanların davranışları üzerinden geliştirilebilecek yorumlar, güven veren, çalışma ortamında olumlu bir iklim yaratan davranışların görülmesine dayalı değerlendirilmektedir. Çalışanlardan beklenen davranışların önemli olması kadar yöneticilerin de bu davranışları oluşturabilecek yeterlilikte bir ortam yaratması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle ise çalışanların güven veren bir ortamda faaliyet yürütmeleri durumunda davranışlarında da bu güvenin olumlu bir etki yaratabileceğine değinilmektedir (Sü Eröz, 2013). İş hayatında duyguların öne çıkması ve davranışların duygusal boyutu, davranış yönetiminde bu konunun yanı sıra, sorun çözme ve karar verme açısından da aynı ölçüde etkilidir. Burada genel olarak depresif eğilimlerin azaltılmasında etkili çözüm önerilerinin geliştirilmesi, moral ve takım ruhunun öne çıkarılması gerekmektedir. Davranış yönetiminde söz konusu bu faktörler, duyguların yönlendirilmesiyle performansı etkileyen bir davranışa eğilimi de önemli kılmaktadır (Barsade and Gibson, 1998; Caruso and Salovey, 2007). Bu bağlamda davranış yönetimi, örgütsel zekâyı geliştirebilecek bir unsur olarak önemli bir yere sahiptir.

3.2.3.3. Yüksek Etkileşim Olanaklarını Yakalama

Örgütlerde etkileşimin istenen düzeyde olması, çalışanların performanslarını ve iş görme yeteneklerini/becerilerini artırmaktadır. Yüksek motivasyonun alınabilmesi de aynı şekilde yüksek etkileşim ile birlikte karşılanabilmektedir. Yeteneklerin daha etkili kullanılabilmesi, negatif duyguların azaltılması gibi çeşitli unsurlar, yüksek etkileşimi yakalamaya imkân tanımaktadır (Neubauer and Freudenthaler, 2005). Aynı şekilde örgütlerde etkileşimi artıran unsurlar fazladır. Örneğin örgütsel zekâ, yüksek bir etkileşimin yakalanmasında en önemli unsurlardan biridir. İleri iletişim ve ulaşım teknolojileri, koordinasyonun sürekli sağlanmasında etkili gelişmelerdir. Teknolojinin bu türden sunduğu imkân ve olanaklar, kültürel farklılıklara ve çeşitliliklere dayanan yüksek etkileşimi sağlamakla birlikte kritik zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle yüksek etkileşim için yakalanan bu olanaklar, belirli bir stratejik yönetimin liderler aracılığı ile gerçekleştirilmesini gerektirmektedir (Yılmazçetin, 2021).

Liderlerin etkileşim olanaklarını artırması, takım çalışmalarında bunu karşılaması gibi durumlar, örgüt faaliyetlerini artırabilecek durumlardır. Burada özellikle de yüksek etkileşim, başka becerilerin de örgütte artırılmasını gerektirmektedir. Örneğin duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, hem kendi hayatlarında hem de çalışma hayatlarında yüksek verimlilik elde etmektedir. Yine bir başka örnek, örgütsel zekânın örgüt içerisinde birbirleriyle etkileşim becerisine ek olarak örgütün çevresiyle etkileşimini de yönlendirmesi, bu durumun sosyal bir sonucu olarak önemlidir (Yıldırım, 2019; Ekici, 2007). Yüksek etkileşim, örgütlerin vazgeçilmez unsurlarından biri olarak bireylerin duygularını kontrol etme, problemleri çözümleyebilme gibi faktörler çerçevesinde en önemli detaylardan birisi (Yıldırım, 2019) olarak ifade edilmektedir. Buna göre örgütlerin etkileşimlerini artırması, çevreyle kurulan etkileşim deneyimleri ile türetilen formal ve informal yollarla ifade edilen hafızanın oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir.

3.2.3.4. Duygusal Zekâ Becerisini Kazanma

Duygusal zekâ, uyum becerisini artırmada, bireyin duygu ve yeteneklerinin fark edilmesinde ve bu enstrümanlarla hayata yön verilmesinde kaynak olarak kullanılan unsurlardan biridir (Gardner, 2004). Bununla birlikte duygusal zekâ, bireyin hem

kendisinin hem de diğerk kişinin duygularını doğru bir şekilde anlamaya yönelik etkileşimde önemli bir yere sahiptir. Bu şekilde birey, problem çözme becerisini kazanmakta ve düzenlenen duyguları kullanabilmeye sahip olmaktadır. Duygusal zekânın genel olarak beş ayrı boyutu vardır (Ekici, 2007):

- Öz bilinç,
- Bireyin duygularını düzenlemesi,
- Bireyin kendini motive edebilmesi,
- Sosyal duyarlılık,
- İlişki yönetimi.

Maddeler incelendiğinde duygusal zekâ, insan zekâsının kapsam ve işleyişinde bilişsel süreçler ile duygusal süreçleri birlikte ele alan bir zekâ anlayışıdır. Bireysel zekâ unsurlarından biri olarak tanımlanmaktadır. Çoklu zekâ kavramı bağlamında duygusal zekânın yeri ve önemi, çevresel talep ve baskılarla baş edebilmede bireylerin yeteneklerini etkileyen, bilişsel olmayan becerileri ve yeterlilikleri ifade etmektedir. Kişisel becerilerin geliştirilmesi kadar stres yönetimlerinin sağlanması odaklı bu durum değerlendirildiğinde, duygusal zekâyı etkileyen unsurların birlikte ele alınmasını gerektirmektedir (Özaslan, Beyhan Acar ve Acar, 2009). Bunun yanı sıra duygusal zekânın önemi, teknolojik gelişmeler çerçevesinde de ele alınmaktadır. Günümüzde farklı kaynaklardan elde edilen yapılandırılmış teknolojik gelişmeler için duygu analizi, verimliliği artırabilecek düzeyde teknolojik gelişmelerden ve yapay zekâ sistemlerinden yararlanmayı önemli kılmaktadır (Michael and Miller, 2013). Bu çerçevede duygusal zekâ, örgütlerde yalnızca çalışanlara yönelik olarak açıklanmamıştır. Bununla birlikte yaşanan teknolojik gelişmelerin de zekâ çerçevesinde duygu analizi önemli bir girdi olarak kabul edilmektedir.

3.2.3.5. Adaptasyon Kazanımı

Örgütlerde adaptasyon, örgütsel enformasyonun işlenmesi ve çalışanların genel olarak iş süreçlerinde performanslarını artırıcı bir faktör olarak önemli bir detay olarak görülmektedir. Adaptasyon, en önemli bileşenlerden biri olarak örgütsel adaptasyon yeteneklerinin de aynı oranda geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Burada özellikle de adaptasyon kazanımı, örgütsel zekâ bileşenlerinde yenilik yeteneklerinin firma

performansı ile ilişkilendirilmesini gerektirmektedir. Çevresel belirsizliklere ilişkin sorunları azaltma ve adaptasyon kazanımı ile birlikte hızla değişimleri uyarlama sorunsallıkları üzerinde durulmaktadır (Kalkan, 2008). Bu anlamda adaptasyon kazanımı sağlandığında, değişikliklere karşı gösterilen direncin de azalacağı yönünde ifade edilen davranışlar örnek gösterilebilir. Aniden yaşanan farklılıklar, stres yaratabileceği için adaptasyon da bu ölçüde önemli bir husustur (Özüren, 2018). Adaptasyon çok yönlüdür. İlişkilerin karmaşık ve birden fazla olduğu durumlarda stratejiler, yapılar, süreçler, prosedürler gibi birtakım detaylar, değişikliklerin uyumlu bir şekilde entegrasyonunu sağlamada yardımcı bir faktördür (Leonidou, 2004). Bu bağlamda, adaptasyon kazanımında örgütsel zekânın ön plana çıktığı, örgütlerde ve sistemlerde önem kazandığı ifade edilebilir. Birey veya çevredeki değişikliklerin hızlı bir şekilde yönetilmesinde etkin unsur olarak örgütsel zekâ, adaptasyon yeteneklerinin geliştirildiği bir örgüt yapısı için önemli bir avantaj olarak görülmektedir (Ackoff and Emery, 1972). Örgütsel zekânın günümüzdeki örgütlerde kapsamlı ve tutarlı özelliklere sahip olması, çalışmaların bu kapsamda geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır. Örgütlerin çalışma ve faaliyetinde ihtiyaçları karşılamada yetkin unsurlardan birisi olarak değerlendirilebilir.

3.2.3.6. Örgütsel Performansın Artması

Performans, örgütlerin devamlılığında ve verim alabilmelerinde en önemli unsurlardan biridir. Çalışanların motivasyonlarının artırılması ve iş performansının etkin bir konuma ulaşması, performans anlayışının ve belirlenen ölçüm kriterlerinin neler olabileceğini önemli kabul etmektedir. En düşük maliyetle yüksek üretimlerde bir kazanımın elde edilmesi, örgütsel performansın iyileştirilmesi ile birlikte sağlanmaktadır. Dolayısıyla performans, farklı örgüt tiplerine yönelik bir sonuç vereceği için birden fazla zekâ tipinin uyarlanmasıyla değişik sonuçların alınabileceğini göstermektedir. Örneğin örgütsel zekâ, güç birliği ve uygunluklara bağlı olarak istenen oranda alınabilecek verimi sağlayan bir kapasiteye sahiptir. Bununla birlikte performans baskısının yaşanması durumu söz konusu olduğunda ise çalışanların verimliliklerini azaltacağından örgütlerin performansını da azaltacağı ifade edilmektedir (Albrecht, 2002; Keleş ve Kırıl Özkan, 2010). Performansın örgütsel zekâ modeli içerisindeki niteliği, çalışanların daha fazla çaba göstermesine, verilen işi istenen standartlarda gerçekleştirmesine, işin bizzat çalışanlar aracılığıyla

yapılmasına dayanan bir sonucun elde edilmesini amaçlamaktadır. Performans yönetimi, örgütlerde çalışanların performansını artırmayı amaçlamakla birlikte oluşturulan uyuşmazlıkları gidermek amacıyla devam ettirilen bir uygulama olarak görülmektedir (Keleş ve Kırıl Özkan, 2010; Ekici ve Titrek, 2011). Bu nedenle örgütsel zekâ ve performans ilişkisi, çalışan yönetim başarısında verimin yetkin düzeyde alınmasına sağladığı katkıyla birlikte ele alınmaktadır.

3.2.3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Gelişmesi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin istenilen ve arzulanan anlarda, örgüt etkililiğini sağlama, başarıya katkıda bulunma gibi durumlarını açıklamaktadır. Bu gelişmeler, gönüllülük esasına dayanan davranışları temsil etmektedir. Örgütlerin performanslarını artırmada ve etkililiklerini sağlamada ise bu davranışların önemi, verimlilikleri artırmayı, beklentilerin ötesinde gayretlerin gösterilmesini amaçlayan bir potansiyele sahiptir. Örgütsel davranışların ortaya konulmasında hem örgütlere hem de çalışanlara bağlı etki yaratmaktadır (Organ and Konovsky, 1989; Graham, 1991). Örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesinde belirli boyutlar mevcut olup bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Polat Dede, 2019):

- Özgecilik: Örgüt faaliyetleri sırasında bir sorun çıkarmadan fedakârlık yapma ve görevi üstlenme, diğer kişilerin işlerini yapmaları sırasında herhangi bir güçlük yaratmadan yardımcı olmayı ifade etmektedir.
- Vicdanlılık: Aşırı görev bilincinin geliştirilmesi, bir işi tamamlamadan işten çıkmaması gibi durumların yaşanmasına ortam hazırlamakta ve özverili çaba bütünlüğü şeklinde görülmektedir.
- Nezaket: Örgütlerde sorunların yaşanmasını önlemek için alınan kararlarla ilgili bilgilendirmeleri yapma, iş davranışlarını geliştirme gibi unsurlar, özgecilik kavramını öne çıkarmaktadır. Bu davranışların temelinde özgecilik önemli bir konudur.
- Sivil erdem: Örgütsel bağlılığı artırma, bütüncül düzeyde örgütün iyiliklerini düşünme gibi davranışların geliştirilmesini ifade etmektedir. Kararlara katılım sırasında gönüllü davranışların öne çıkmasında etkili bir konudur.
- Centilmenlik: Çalışanların örgüt bünyesinde çatışma ve kavga yaratmadan olumsuz davranışları sergilemekten kaçınmak amacıyla geliştirilen

davranışlardır. Çalışan şikâyet etmeksizin olumsuz davranış geliştirmemeye odaklanmaktadır.

3.2.3.8. Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Artması

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel devamlılıklarını sağlayan en önemli faktörlerden birisidir. Çalışanın örgüte hissettiği bağlılık duygusunun örgütlere katkıları arasında performansı artırma ve verimliliği yükseltme durumları önemli bir unsurdur. Bununla birlikte örgüt yaşamının vazgeçilmez unsurlarından biri olarak da örgütsel bağlılık, örgütsel zekâyla ilişkili incelenmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşmasında özellikle liderlik stillerinin önemli olması, çalışanlar üzerinde bir etki bırakmaktadır. Liderlerin yaklaşımları ve yönetim süreçlerinde çalışanlarla etkileşimleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu ya da olumsuz düzeylerde etkileyebilecek bir sonuç vermektedir (Aydoğmuş, 2019). Örgütsel bağlılığın, çalışanların yeterliliklerinin artırılması ve öz yeterlilik algısının geliştirilmesinde etkili bir faktördür (Agarwal and Mishra, 2016). Diğer yandan örgütsel bağlılık üzerinde duygusal zekâ da etkilidir. Çalışanların bireysel özellikleri de bu bağlamda duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık açısından belirleyicidir. Çalışanların iş performansları ve psikolojik olarak güçlendirilmesi gibi unsurlar, etkili çalışmaları yapmayı gerektirmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri açısından inancının yüksek olmasına, örgütsel amaçlara yönelik sarf edilen yoğun gayretle birlikte ayakta kalmak için örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi yönünde gösterilen çabaya bağlı olarak incelendiği görülmektedir (Özcan, Geçici ve Günlük, 2016; Naderi, 2012). Bu doğrultuda çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasının amaçlanması örgütsel zekâ düzeyleri yüksek olan örgütlerde daha etkin şekilde sağlanabileceği söylenebilir.

3.2.3.9. İş Tatmin Düzeyinin Artması

Örgütsel ve bireysel faktörler, çalışanların performans ve verimliliği üzerinde iş tatminini etkilediği için önemli görülmektedir. Örgütlerin hedeflerine ulaşması bağlamında iş tatmin düzeyinin artırılması, örgütsel gelişim ve personelin verimliliği perspektifinde ele alınmaktadır. Buna göre iş tatmini, çalışanların işe devamlılığında etkili bir faktördür. İş tatmin düzeylerinde yaşanan artışlar bu çerçevede önemli olarak

değerlendirilmektedir. Kişinin işine yönelik tutumunun pozitif ölçüde olması, işinden memnun olduğunun bir göstergesi olmakla birlikte negatif tutumlar, bunun sağlanamadığını göstermektedir (Locke, 1976; Parnell and Crandall, 2003). Bireyin işine yönelik olumlu değerlendirmeleri, iş tatmin düzeyinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Buna göre iş tatmin düzeyi, çalışanların genel performansı açısından incelenerek ele alınmaktadır. İş tatmini düşük veya hiç olmadığına, negatif tutum gösterildiği belirtilmektedir (Özpehlivan, 2018). Çünkü iş tatmin düzeyi, kişinin işine ve örgüte olan duygusal tutumunu vermektedir. Davranışlarıyla iş tatmin düzeyini gösteren çalışan, genellikle beklentilerin karşılanmasını hedefleyen bir sonuç göstermektedir. Bir başka açıdan ise iş tatmin düzeyi, bireyin önem gösterdiği unsurları olumlu ya da olumsuz ölçüde karşılamayı amaçlamaktadır. İşin niteliğine, ücret uygulamalarına, terfi sistemlerine bağlı olarak değişebileceğinden, çalışanların iş tatminini artıran bir yönetim sisteminin uygulanmasının önemli olduğundan sözedilmektedir (Urhan, 2014).

3.2.3.10. İşten Ayrılma Niyetinin Azalması

İnsan kaynağı, örgütlerin en değerli sermayesidir. İşlerin hızlı ve etkili şekilde gerçekleştirilmesinde örgütler, hedefleri yakalayan uygulamalara odaklanmaktadır. Uzmanlaşmış çalışanları bulmaya ve isteklerini/ihtiyaçlarını karşılamaya özen göstermektedir. Bunun nedeni, özellikle işten ayrılma sorunlarının yaşanmasını önlemektir. Çalışanın işten ayrılma niyeti de aynı şekilde önlenmesi hedeflenen unsurlardan biridir (Köse ve Aydoğan, 2021). İşten ayrılma niyeti, çalışanın bilinçli olarak aldığı bir karardır. Böyle bir eğilimde bulunulması, istihdam olanaklarından ve şartlarından yeterince memnun olunmadığını göstermektedir (Barlett, 1999). Bu durum çalışanların duygusal zekâ yaklaşımları üzerinde belirleyici bir faktördür. Duygusal zekâ, çalışanın işten ayrılma niyetini şekillendirmekte ve duygularıyla harekete geçmesine ortam hazırlamaktadır. Çalışanların motivasyonlarını etkileyen bu husus duygusal ve düşünsel etki göz önüne alındığında, kişinin kendi hislerini bilmesinde, işten beklentilerini karşılayacak durumların öne çıkmasında etkili bir faktör olmaktadır (Doğan ve Oğuzhan, 2015). Duygusal ve örgütsel zekânın örgüt yapısına yönelik olumlu etkileri, işten ayrılma niyetinin oluşmasını önlemede önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Buna göre örgütsel zekâ, örgüt bünyesinde

Çalışmaların liderler tarafından stratejik düzeyde gerçekleştirilmesini gerektiren bir konu olarak incelenmektedir.

3.2.3.11. Örgütsel Zekâ ile Engellerin Tespit Edilmesi ve Engelleri Ortadan Kaldırma

Çalışanların performans ve verimliliği, işletme süreçlerinde kolaylaştırıcı etkiyi sağlayabilecek performansı göstermeyi amaçlamaktadır. Buna göre kurumlarda örgüt zekâsı, işbirliği ve uyum boyutunu destekleyici bir öneme sahiptir. Örgütlerin hedef ve sorumluluğu, örgütsel zekâyla örtüşmelidir. Bu yönüyle kurumlarda örgütsel zekâ boyutu en önemli konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkileyebilecek bir yere sahip olmakla birlikte tam tersi bir durumda örgütsel zekâ boyutuyla ilişkilendirilebilecek unsurlara sahip olmasıdır (Albrecht, 2003). Özellikle de örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri bağlamında dikkate alınan konular arasında olması örgütsel zekâyı ayrıca önem kazandırmaktadır. Örgütlerin yeteneklerini kullanma ve yaşanabilecek problemleri giderebilme becerileri, örgütsel zekânın potansiyeliyle ölçümlenmektedir (Bilgin, 2021). Buna ek olarak Erçetin (2004) alışmasında, örgütsel zekânın işleyiş sürecinde esnek ve rahat olabilmesi konusuna değinilmiştir. Burada genel olarak engellerin ortadan kaldırılması ya da çözümleyici unsurların temel alınması, örgütsel dinamiklerine dayanılarak değeriendirilmektedir. Örgüte ilişkin yapısal düzenlemelerin kapsamı ve boyutu ne olursa olsun, sağlıklı bir etkileşim kurabilecek boyutta olmalıdır. Aksi halde yeteneklerin istenildiği oranda kullanılamaması, engellerin de oluşabileceğini gösterir. Burada örgütün yapı ve işleyişi üzerinde başarının sağlanmasını engelleyici faktörün tespit edilmesi önemlidir. Dolayısıyla örgütsel zekâ, yaşanan engelleri tespit etmede etkili bir konu olmakla birlikte, bunları çözümlemede de önemli yere sahiptir. Bir örnek üzerinden bu konu incelenebilir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte uzaktan yönetim ve takım çalışmalarının iş görenler açısından ele alınması gerekmektedir. Örneğin sanal ekipler, teknolojiye dayanan ve işbirlikçi faaliyetler içerisinde uygulamaları yapmaya odaklanan ekiplerdir. Morrison Smith ve Ruiz (2020) alışmalarında bu konu, sanal ekiplerin iletişim kurma, ekip ruhuyla çalışma gibi birçok faaliyet ve fonksiyonun başarılı şekilde yönetilmesine odaklanmaktadır. Bu tür bir yönetimde, teknolojik zorluklara ve doğurduğu engellere bağlı olarak örgütlerin stratejik sonuçlar alabileceği uygulamaları gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Teknoloji kullanımı zorlukları azaltmada önemli bir yere sahipken bunun kullanımındaki başarı da aynı oranda elde edilecek performansı etkilemektedir. Örgütsel zekâ da bu doğrultuda etkili bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt içinde duygusal zekâ eksikliği yaşandığı takdirde, teknik açıdan başarının elde edilmesi zorlaşmaktadır. Proje ve süreçlerin potansiyel açıdan gerçekleşmesi de engellenmektedir. Bu nedenle örgütsel zekâda iyileşmenin başarılı olması için duygusal zekâ da önemli faktör olarak görülmektedir. Örgütsel zekâda iyileşmeye ortam hazırlayacak gelişmeler, teşvik edici bir ortam oluşturma'nın yanı sıra, engelleri tespit etmede ve onarmada da değerlendirilebilecek bir potansiyel yaratmaktadır (Kalkan, 2005). Buna göre örgütsel zekâdan verimin en iyi düzeyde alınması, duygusal zekânın da aynı şekilde örgütsel zekâyı kullanmada etkili olabilecek bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin kaotik çalışmaların çok yoğun olduğu sağlık sektörü gibi bazı sektörler, engellerin çok fazla yaşandığı ve pratik çözümlemelerin geliştirilmesinin önemli olduğu bir yapıya sahiptir. Hamdan (2017) çalışmasında sağlık sektöründe yaşanan değişimlerin hızlı olması, performans ile geri dönüşlerin alınması, hasta merkezli hizmet sunumu yaklaşımlarının artması gibi unsurlar, engellerin üstesinden gelme sürecinde problem yaratmaktadır. Yüksek verimlilikte çalışmaların yönetilmesi, örgütsel zekâyı sahip olan kurumlarda, yaşanabilecek bu ve benzeri sorunlara daha hızlı çözüm üretilecek bir ortam yaratmaktadır. Dolayısıyla sağlık sektöründe problemleri çözümleme, engelleri ortadan kaldırma gibi konularda daha etkili adımlar atılabilmektedir. Wootton ve Horne (2010) çalışmasında ise yöneticilerin daha stratejik düşünceleri, zihinsel olarak hızlı karar vermeleri gibi kolaylaştırıcı unsurlara dikkat çekilmektedir. Stratejik düşünme becerilerinin geliştirilmesinde örgütsel zekâ, örgütlere ciddi avantaj kazandırabilecek ve bu doğrultuda engelleri belirleme, çözümleme gibi durumlarda etkin olabilecek bir kapsam yaratmaktadır.

Örgütsel zekânın kurumun gelişmesine neden olan etkenleri belirlemede önemli bir yere sahip olduğu belirtilebilir. Burada örgütsel zekâ yeteneklerinin etkili bir faktör olduğuna değinilmekle birlikte farklı alanlarda kullanımlarının da aynı ölçüde önemli olduğu ifade edilmiştir (Göktaş, 2017; Erçetin, 2004). Örneğin kurumların önündeki en büyük engellerden birisi de kuruluşun çevresine uyum sağlaması gerekliliğidir. Kurumların hayatta kalmaları ve gelişmeleri isteniyorsa eğer, rakiplerini tanımaları ve

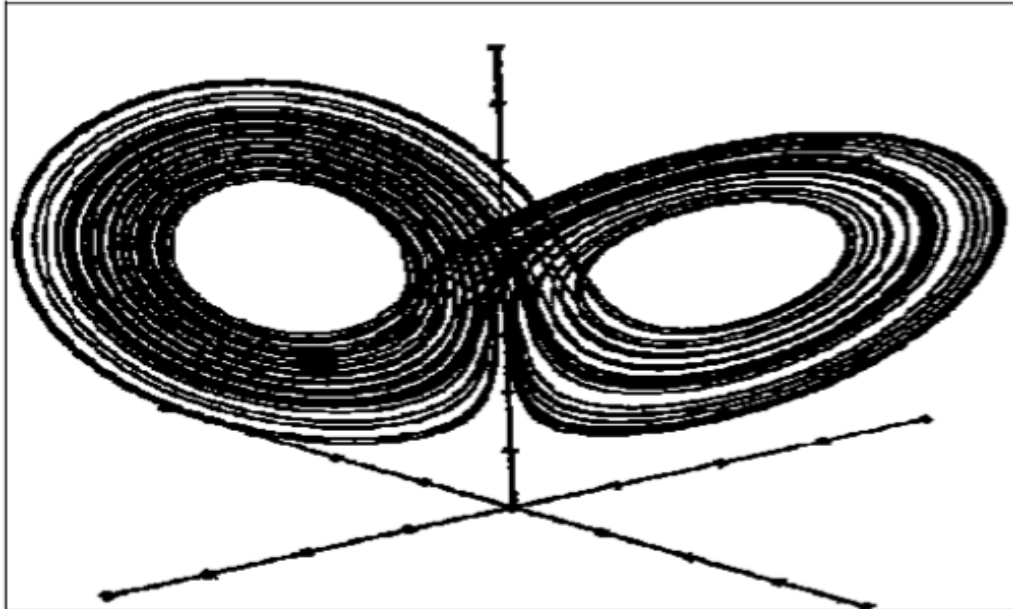
bu yönde stratejik adım atmaları gerekmektedir. Rekabetçi zekânın öne çıkması, kurumun rekabet ortamıyla ilgilenmesi, yenilikçi çalışmalar yapmalarını ve bu çerçevede faaliyetlere yönelmelerini zorunlu kılmıştır (Hamad and Yozgat, 2017). Kurum öncelikle örgütsel zekâ yetenek geliştirme sürecinde uzun döneme ihtiyaç duyar, ancak yeteneklerin oluşturulması için etkili/stratejik adımları atması önemlidir. Bu durum özellikle örgütlerin rekabetçi olabilmelerini sağlayabilecek niteliklere sahip olmaları kapsamında incelenmiştir (Erçetin, 2004). Bu bağlamda yetenekler arasında eylem ve tepkide çabukluğun olması, değişen durumlara uyum sağlama, işleyiş sürecinde esnek ve rahat olma gibi özellikler, örgütsel zekânın kurumda yaşanan sorunları çözümlemede belirleyici bir fonksiyon yaratmaktadır (Göktaş, 2017). Öncelikle modern dünyada zekânın en önemli gerekliliklerden biri olması ve bunun da organizasyonel yetenekleri geliştirmede öne çıkaran bir husus olması dikkate değer bir konu olarak incelenmektedir. Örgütlerin yeteneklerini karakterize eden ve destekleyen gelişmeler açısından süreçler, ulusal ekonomide uzmanlık sağlayabilecek bir boyuta ulaşma ile ölçümlenmektedir (Tuan, 2013). Bununla birlikte engellerin tespit edilmesi ve aynı zamanda hızlı bir şekilde çözülmesinin çeşitli avantajları bulunmaktadır. Johannesson ve Palona (2010) çalışmasında sürdürülebilir büyümenin kurumlar için önemi, fırsatlar ve tehditler doğrultusunda değerlendirmeyi yapmakla da bağlantılı görülmüştür. Çevresel gelişmeler, rakiplerin eylemlerini, hareketlerini ve müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin etmeyi, öngörmeyi ve bu kapsamda yaşanabilecek engelleri ortadan kaldıracak faaliyetlerde bulunmayı desteklemelidir. Dolayısıyla modern dünyada zekânın önemi kadar örgütlerin bu zekâyı geliştirmeleri de rekabetçi bir stratejiyle yönetilmeleri için gerekli unsurlar arasında değerlendirilmektedir.

3.3. Örgütlerde Kaotik Ortam Yönetimi ve Örgütsel Zekâ İlişkisi

Kaos, modern dönemde karmaşanın en önemli sonuçlarından biridir. Kaotik ortam ve sonuçları, düzenin bozulmasıyla birlikte sorunların da yaşanabileceğini göstermiştir. Günümüzde kaos özellikle de örgütler üzerinde etkili bir faktördür. Örgütler stratejik yönetim yaklaşımlarını yeniden gözden geçirerek kaos durumlarını önlemeye çalışmaktadır. Esnek, doğrusal olmayan uygulamalar, yeni çevre koşullarına uyum sağlanacak düzeyde faaliyetlerde bulunulmasını gerektirmektedir. Değişime

uyum sağlama ve krizlerle başa çıkmada ise kaotik ortam, yeni normal şartlarda daha etkin hareket edebilmeyi gerektirecek oranda çalışmalarda bulunmada önemli bir yere sahiptir (Yazar, 2020). Sardar ve Abrams (2011) çalışmasında kaos, düzensizliğin bir düzeni olarak ele alınmış, doğrusal bir zeminde ilerlemeyen karışık bir yapıya sahip olan faktör özeliğinde kabul edilmiştir. Bu nedenle dengeğin çok uzağında zamansal bir evrim olarak kaos, değişkenlik taşımaktadır. Kaos için doğrudan bir tanım yapılamamakla birlikte örgütlerin kriz süreçlerinde yaşadıkları ortamın doğrudan bir kaos durumu olarak görülebileceği üzerinde durulmaktadır.

Kaos, özellikle de çok küçük etkilerin bile çok büyük sonuçlar doğurabileceği bir ortamın olduğunu göstermektedir. Önemsiz gibi görülen sorunların çözömlenmesi, örgütlerin ilerleyen dönemlerde sorun yaşamadan süreçleri yönetmelerini sağlamada önemli bir konudur. Örneğın Edward Lorenz, bu durumu kelebek etkisi üzerinden açıklamıştır. Önemsiz gibi algılanan unsurların ilerleyen dönemlerde yarattığı soruna odaklanıldığında, Lorenz ifadesiyle düzensiz bir veri akışında sağlam bir verinin elde edilebileceği şekilde çalışmaların geliştirilmesi durumuna bakılmaktadır (Turunç, 2017; Yazar, 2020). Buna göre Gleick (2005) çalışmasında kelebek etkisinin gösterimi ise Şekil 3.8.'da sunulmaktadır.



Şekil 3.8: Lorenz Çekicisi

Karmaşık sistemlere yönelik modellemelerin yapıldığı alanlar fazladır. Zamanla bu durum artış göstermiştir. Modellemeler kaos teorisinin çeşitli alanlarda uygulamaya başlanması ve bunun da karmaşık sistemlerle ilişkilendirilerek açıklanmasına dayanan özelliklere sahiptir. Krizler, iş süreçlerinin tamamında görülebilmektedir. Bu durum ise kaotik ortamların gelişmesine zemin hazırlamaktadır (Gleick, 2005). Dolayısıyla kaotik ortamların daha etkili şekilde yönetilmesini sağlamak için örgütler, stratejik bir yönetime sahip olmalıdır. Burada özellikle de örgütsel zekâ, etkili bir performans ve sonuç almada kritik öneme sahiptir. Örneğin, belirsizlik içeren durumların, kaotik ortamlarda yaşandığı görülmektedir. Çakır (2020) çalışmasında ifade edildiği üzere, geleceğe yönelik belirsizlikler ve yaşanan sorunlar gibi birtakım durumlarda, örgütsel zekânın önemini vurgulamış ve “akıl akıldan üstündür” prensibine göre yorumlamıştır.

Kaos, normal işleyen bir sistemin bozulmasını ve sekteye uğramasını ifade etmektedir. Kompleks olayların yaşanması ve bu süreçte örgütlerin etkin bir yönetim sağlayamaması, olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Cramer, 1998). Bu nedenle krize müdahale edecek sistemlerin geliştirilmesinin yeri ve önemi, krizin muhakkak çözümlenmesi gereken bir durum olmasına ilişkin ele alınmaktadır. Stratejilerin oluşturulmasının ve geliştirilmesinin önemi de krizin hemen çözümlenmesi gereken bir durum olarak görülmesini gerektirmektedir. Ancak burada özellikle kaotik ortamda krizin çözümlenebilmesi, örgütlerin birçok konuda yapıcı çalışmalara odaklanmasını gerektirmektedir. Örneğin Mukoro (2013) çalışmasında kaotik durumların yönetiminde temel başarı, iyi bir iletişim ağının kurulması halinde daha hızlı ve kaliteli çözümlerin de aynı ölçüde geliştirilebileceğini göstermektedir. Buna göre örgütün kaotik ortamda başarılı sonuçlar vermesi ve krizleri önleyebilmesi, örgütün sahip olması gereken birtakım özellikleri ön plana çıkartmaktadır. İletişimin etkili ve verimli olmasında bu husus, örgütsel zekânın etkili bir konu olduğunu göstermektedir. Kaotik ortamlarda elde edilen başarı, kriz ve kaos yönetim stratejilerini de aynı doğrultuda uygulamanın başarısı olarak ifade edilmektedir.

Kaotik ortamların yönetiminde dikkate alınan unsurlar üzerinde durulduğunda, zamanla yaşanan yönetim anlayışlarındaki farklılaşmalar, kaos teorisinin değişime uğramasına zemin hazırlamıştır. Bütün temel kavramlarda görülen değişimler, olayları yeniden yorumlamada etkili olmuştur (Bilgin, 2019). Burada örgütlerin yönetimleri ve tarzları da krizi değerlendirmede etkili bir faktördür. Yönetim anlayışının etkisinde

kriz, Griffiths ve diğeri (1991) tarafından yapılan çalışmada, krizi çözümlemede birden fazla gücün hareket etmesi durumu söz konusu olursa, tahmin edilebilirliğin de azaldığını savunmuşlardır. Kriz süreçlerinde yönetim şeklinin zamanla farklılaşması da buna benzer şekilde ele alınmaktadır. Alışkanlıkların dışına çıkan yöntemlerin daha etkili ve verimli kullanılmasının gerekliliği, temelde buna yönelik uygulamaları da desteklemede önemli bir faktör olarak görülmektedir. Kaos durumlarında artan belirsizlikler, meydana gelen olaylar açısından dikkate alındığında, örgütlerin piyasayı doğru şekilde tahmin etmelerini gerektirmektedir. Ancak bu durum özellikle günümüz koşullarında belirsizlik taşıdığından, örgütlerin kaotik ortamlarda başarılı sonuçlar elde edebilmeleri, potansiyellerine, örgüt kültürlerine ve örgütsel zekâlarına göre daha farklı sonuçların alınabileceğini göstermektedir.

Kaotik sistemleri yönetebilen örgütler, kendi kendilerini örgütleyebilme özelliği ile kriz süreçlerinde daha etkin ve verimli sonuçlar alabilmektedir (Morrison, 2008). Bu durum kaotik sistemlerin tamamında örgütlemenin olması gerektiğini göstermektedir. Bir başka açıdan ise kaotik sistemlerin örgütlere faydaları, örgütlerin iç dinamiklerini temel alan çalışmaların da uyarlanması gerektirmesi kapsamında ele alınmaktadır. Örgütlerin sürekli değişme ve yenileme ile etkin bir potansiyel kazanımları, yenilikleri sınavabilen ve kendini yeniliklere uyarlayabilecek zekâyâ sahip olabilen örgüt olmalarını gerektirmektedir. İç dinamiklerin etkileşim sürecinde yarattığı olumsuzluklar, kaotik ortamlarda da kendisini gösterebileceğinden, örgütsel zekâ bu kapsamda en önemli unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Levin, 2005). Bu çerçevede örgütsel değişkenlerin önemli olduğu ve bu yönde zekâ, tutum gibi doğrudan gözlemlenen faktörlerin belirleyici olduğuna bakılmaktadır. Burada örneğin liderin yönetim anlayışı etkili bir faktör olmakla birlikte, öngörüle bulunma ya da bir konuyu çok iyi düzeyde bilmesi yeterli değildir (Doğan, 2021). Buna göre liderin sadece mevcut yaklaşımıyla ve bilgisiyle yeterli olmayan, örgütlerin sahip olması gereken zekâ örgütlenmesi, sorunları çözümleyici bir yaklaşımın da gösterilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Örgütsel zekâ, kaotik ortamlardaki krizin daha hızlı şekilde çözümlenmesinde önemli bir faktördür. Matheson ve Matheson (1999) çalışmalarında ise kaosun yaşanmasının etkileri ve sonuçları, örgütlerin elde edecekleri başarıyla değerlendirilmektedir. Kaosun yaşanmasına neden olan faktörlerin belirlenmesi, kademeli bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Bu yönüyle de değişim sırasında örgütsel zekâ, örgütlerin kaotik

ortamlarda başarılı sonuçlar almalarını destekleyecek ölçüde faaliyet ve girişimlerde bulunmaktadır. Başarılı değişimleri hedefleyen örgütler, kriz sürecinde daha etkin sonuçlar alabileceklerdir. Bu yönüyle araştırma kapsamında kaotik ortamlarda örgütsel zekânın etkileri arasında şu maddeler yer almaktadır:

- Pratik çözümlerin geliştirilmesi,
- Karar verme süreçlerinin iyileştirilmesi,
- Çalışanlar arasında entegre edilmiş yönetim başarısı,
- Kurumların daha zeki örgütlenmelerine etkisi.

3.3.1. Pratik Çözümlerin Geliştirilebilmesi

Pratik uygulamaların örgütlerde hayata geçirilmesi, örgüt çalışma potansiyelini artırmalarına katkı sunabilecek ölçüde olmalıdır. Örgütlerin iş performansını ve kalitesini artırması, işletme pratiklerini geliştirmeyeyle birlikte sağlanabilmektedir. Buna göre öncelikle pratik çözümlerlerin de geliştirilmesinin önemli olduğu, öğrenme ve etkinlik paradigmasını artırma odaklıdır. Burada ise farklı yönetim uygulamaları, özellikle de yaşanan problemleri çözümlemede daha stratejik karar almaya olan etkisinden dolayı önemlidir (Ely and Thomas, 2001). Örgütlerin bu durumun yanı sıra hızlı bir şekilde yeni örgütsel çevreye uyumu, örgüt başarısını etkileyen süreçlerde daha etkin çözümleri geliştirmeleri gibi birtakım faktörler, burada genel bağlamda örgüt potansiyeline odaklanmaktadır. Bununla birlikte örgütlerin zekâsı, çözüm sürecinde pratik yaklaşımları geliştirmede öncelikli konulardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Duyguları anlama ve etkin şekilde kullanma yeteneği, duygusal zekânın önemli olduğunu göstermekle birlikte örgütsel zekâyı da aynı şekilde etkileyen konular arasında değerlendirmektedir (Cooper and Sawaf, 1997). Günümüz iş dünyasında hızlı karar alma ve uygulamaya geçme, kriz dönemlerinde önemli bir gereklilik olarak düşünülmektedir. Örgüt etkinliği ve niteliği, daha etkili bir örgütsel performansın yakalanmasında duygusal zekânın öne çıktığını göstermekle birlikte örgütsel zekâ, kaotik ortamlarda daha hızlı ve yapıcı çözüm önerilerinin geliştirilmesini desteklemektedir. Dolayısıyla hızlı ve doğru karar verebilmenin en etkili metotlarından birinin örgütsel zekâ düzeyi olduğu söylenebilir. Aynı zamanda duygusal zekânın etkili çözüm yollarını üreterek akla uygun düşünmenin

başarılmasında önemli bir yere sahip olduğu Caruso ve Salovey (2007) çalışmalarında ifade edilmektedir.

Çözüm sürecinde istikrarlı hareket etmek, öğrenen ve değişimlere odaklanan örgütlerin temel fonksiyonları olarak görülmektedir. Burada özellikle de örgütler, kaotik ortamda sorunları çözümlemede aynı istikrarda hareket etmelerine yardımcı olabilecek bir süreç yakalamaya sahiptir. Aasen ve Johannessen (2009) çalışmalarında uzun dönemli uygulamaların örgütlerde başarıya ulaşması, özellikle de yaşanan sorunlarda pratik çözümleri geliştirme süreçlerine yönelik olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede kaotik ortam ve eş zamanlı olarak çözümleyici yaklaşımlar, en önemli konular arasında yer almaktadır. Matsuda (2017) çalışmasında örgütsel zekânın pratik çözümler geliştirmede etkili olduğu ve burda da örgüt üyelerinin rollerinin önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle ise örgütlerde hızlı karar almayla birlikte elde edilen avantaj büyümektedir. Pratik çözümlemelerin de geliştirilmesinin yeri ve önemi bu faktörlere dayalı incelenmektedir. Bununla birlikte kaotik ortamda ve kriz sürecinde örgütsel zekânın faydaları yadsınamaz boyuttadır. Örgütsel zekânın sistematik bir şekilde düşünmeye, her türlü sonucu etkili şekilde tahmin etmeye ve bunlarla ilgili de hızlı karar almaya olan etkisi gibi belirli konular, Erçetin ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen çalışmada ele alınmıştır. Bununla birlikte örgütteki faaliyetlerin desteklenmesi, örgütte yüksek etkileşimin olması da aynı şekilde önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

3.3.2. Karar Verme Sürecinin İyileştirilmesi

Örgütlerin varlıklarını devam ettirme sürecinde verimli ve etkili çalışmalarının yeri ve önemi fazladır. Burada örgütler, sürdürülebilirlik bakımından iyileştirme ve geliştirmeye odaklanmakta bu yönde genel bağlamda kaotik ortamlar için bir değerlendirme yapılmaktadır (Çakır, 2008). Rakiplerle mücadele etme, örgütlerin devamlılığını sağlama odaklı çalışmalar, örgüt yaşamlarını sürdürmelerinde yönetim faaliyetlerini destekleyici uygulamaları gerekli kılmaktadır. Örgütlerin kendilerini sürekli iyileştirmesi ve geliştirmesi, özellikle de kaotik ortamlara yönelik olarak değerlendirilmektedir (Jackson, 2007). Kaotik ortam, hızla değişim gösteren teknolojiye, standart karar verme mekanizmaları üzerinde önemli bir sonuç yaratmıştır (Peters and Waterman, 1995). Buna göre kararların sadece bu kapsamda alınmadığı ve

günümüzde değişimlerin de yaşandığından söz edilmektedir. Burada özellikle de örgütsel zekânın önemli bir yere sahip olduğu, karar alma mekanizmasında belirleyici bir özelliğinin bulunduğu bakılmaktadır. Erçetin ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen bir çalışmada, örgütsel zekânın örgütlerin bilgiyi öğrenme, yönetme, etkili karar verme ve değişikliklere uyum sağlama becerilerini artırma kapsamında önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda yine bu çalışmada hızlı ve stratejik karar vermenin her türlü sonucu etkilemesi nedeniyle, örgütsel zekânın yüksek olması, etkili karar almaya yönelik bir çıktı vermektedir. Kaotik ortamlar ve böylece kriz dönemlerinde örgütsel zekânın daha etkili bir sonuç almaya yardımcı olduğu kabul edilmektedir.

İçerisinde bulunulan süreçte değişen çevreye uygun faaliyetleri geliştirme, karar verme sürecini etkileyen ve kaotik ortamlarda daha belirgin şekilde bunu hissettiren gelişmelere neden olmuştur. Aynı zamanda Aybas (2007) çalışmasında değerlendirildiği üzere kaos ve karmaşıklık etkisinden örgütlerin başarılı çıkması, karar verme mekanizmalarının sürdürülebilir bir örgüt yaklaşımında olmasını desteklemektedir. Bunun yanı sıra karar sürecinde paydaşların da günümüzde önemli olduğu vurgulanmaktadır. Tek el sisteminin değiştiği ve bu şekilde karar mekanizmalarının da örgütlerin işleyişlerine zarar verebileceği görülmektedir. Toffler (1996) çalışmasında, eski dönemlerde karar alım sırasında karar verme yetkilerinin sadece belirli kişilerce gerçekleştirildiği ve diğer görüşlerin önemsenmediği hususuna değinilmiştir. Günümüzde ise bu durum, örgütlerin karar verme süreçlerindeki kaliteyi artırma bağlamında önemli bir yere sahiptir. İş gücünün ve paydaşların katılımı, karar süreçlerinde daha etkin sonuçların elde edilmesine yönelik bir katkı sunmaktadır. Bu ise bir bakıma stratejik karar vermenin önemini vurgulamaktadır. Günümüzde kaotik ortamlarda örgütlerin stratejik karar almaları çok yönlü gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenmeyi stratejik karar alma kapsamında değerlendiren Shrivastava ve Grant (1985), örgütün çevresini ve kendi bütünlüğünü değerlendirerek bu yönde bir eğilime yöneldikleri ifade edilmektedir. Bu nedenle stratejik kararların, kaotik ortam için daha fazla ön plana çıkan bir konu olarak görülmesi gerektiğinin önemi vurgulanmıştır. Bu bağlamda, karar verme sürecinin iyileştirilmesinde özellikle kaos ortamları için yapılan değerlendirmeler, örgütlerin daha akıllı ve zeki uygulamalarda bulunmalarını destekleyen sistemlere ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Gorzén-Mitka ve Okreglicka (2014) çalışmalarında örgütlerin planlama yapması, iş zekâsı ve sistem

düşüncesini geliştirmesi gibi birtakım unsurlar, fikir birliğine dayanılarak bir çalışma modelinin geliştirilmesinin önemli olduğuna odaklanmaktadır. Buna göre günümüzde örgüt zekâsı, yönetim sürecinin daha etkin bir işlev kazanmasına yardımcı olabilecek özellikler olarak kabul edilmektedir.

3.3.3. Çalışanlar Arasında Entegre Edilmiş Yönetim Başarısı

Günümüzde her şeyin çok hızlı değişmesi, örgütlerin bu tür bir değişime uyum sağlayan çalışmalar yapmasını gerektirmektedir. Öğrenen örgütler ve örgüt geliştirme yöntemleri, daha başarılı sonuçların alınabileceği değişim süreçlerinin de aynı ölçüde hedeflenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu durum en iyi yönetim şeklinin oluşturulması ve çalışanların da bu yönetim şeklinden maksimum düzeyde verim alması anlamına gelmektedir (Tunçer, 2013). Çalışanların önemi, öncelikle isteklerinin ve ihtiyaçlarının karşılanmasını amaçlayan bir yönetim uygulamasını baz almayı gerekli kılmaktadır. Çalışanların zaman içerisinde niteliklerinde görülen değişimler, farklı taleplerin oluşmasına ve örgütlerin de yüksek performans almak için bunu en iyi şekilde değerlendirmesine dayalı bir sonuç oluşturmaktadır. alışan açısından talep ve istekler, Kinicki ve Williams (2008) alışmalarında görüldüğü üzere, etkili/verimli sonuçların alınabileceği yönde taleplerin oluşturulmasının çalışanlar açısından önemli bir yere sahip olduğu vurgulanmıştır. Örgütlerin yüksek performans ve aynı zamanda potansiyel kazanmalarının da bu doğrultuda etkili bir faktör olduğu ifade edilmektedir. Ouchi (1989) alışmasında ise örgütlerde çalışanlar arasında entegre edilen yönetim için öncelikle güven atmosferinin oluşturulmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Burada daha kolay ve hızlı bir şekilde adaptasyonun sağlanma becerisi, belirsizliklerin tamamıyla ortadan kalkmasını sağlayan görev tanımlamalarının yapılmasını, iş performansını artıran uygulamaları hedefleyen faaliyetlerin yapılması gibi birçok konuda etkili yönetim şeklinin ön plana çıkarılması gerektiğini göstermektedir. Buna göre çalışanlar arasında yöneticilerin güven oluşturması da aynı şekilde istenildiği ölçüde entegre edilmiş yönetim başarısının sağlanabileceğini göstermektedir. alışan bağlamında süreklilik olgusu, bu kapsamda oluşturulmaktadır. Çalışanların bağlılığının artırılmasının bu yönde örgütlere katkısı hem yönetim şekline bağlı olarak hem de çalışanların isteklerinin karşılanmasına dayalı olarak anlaşılacağı üzerinde durulmaktadır (şengöl, 2009). Bu durum genel olarak kaotik ortamlarda ve kriz süreçlerinde çalışanların kararlarını dikkate alma ve

yine çalışanlar arasında entegre edilmiş yönetim şeklini benimsemeye etkili bir metot olarak görülmektedir. Bunun için örgütlerde örgütsel zekâ düzeyi, bu durumun ne oranda karşılandığını gösteren etkili faktörlerden biridir.

Örgütlerde çalışanlar arasında yönetim başarısı, örgüt kültürlerine bağlı olarak gelişmektedir. Bir örgütün kültürü, örgütsel zekânın işlenmesinde olduğu kadar özellikle çalışan açısından da en önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir. Çalışanların yetenekleri, bilgileri, öğrenmeye yönelik istekleri gibi birtakım durumların gelişmesinde örgüt kültürü ve çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları öncelikli değerlendirmeler arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra Tarrini (2004) çalışmasında, yönetim ile çalışanlar arasında bir ilişki kurulmakta ve iletişim sürecinde derin uçurumların olması halinde etkin bir performansın görülmesinin de zorlaşabileceği ifade edilmektedir. Öğrenen örgütler, ileriye görmede sağlam ve etkili adımlar atabilecek, çalışanlar arasında bunu sağlayabilecek ve aynı zamanda yönetim başarısıyla da gösterebilecek niteliklere sahip olmalıdır. Entegre edilmiş yönetim başarısı, örgütlerin ne şekilde görüldüğünü ya da değerlendirildiğini ortaya koyan önemli konular arasında yer aldığı söylenebilir. Peters ve Waterman (1995) çalışmalarında örgütsel sağlık göstergelerine odaklanılmıştır. Buna göre çalışanların yüksek verimlilikle iş görmelerinin önemi, örgütün performansını ve çalışanlarla etkileşimini göstermektedir. Yönetim başarısı, çalışanların birbirleriyle etkileşimlerini artırmanın yanı sıra, çalışanlar arasında entegre edilmiş yönetim şeklini de geliştirmeyi amaçlamalıdır. Bununla birlikte Rosen ve Berger (1991) çalışmasında örgütün rekabet avantajını elde etmek için çalışanlar ve yöneticiler arasında etkileşimin önemli olduğu üzerinde durulmaktadır. Aynı zamanda örgütlerde kabul edilir düzeyde iyi yönetim şekli, çalışanların uyumlu bir şekilde iş görmelerine ve farklılıklar içerisinde bu uyumu sağlayabilme becerilerine göre değerlendirilmektedir.

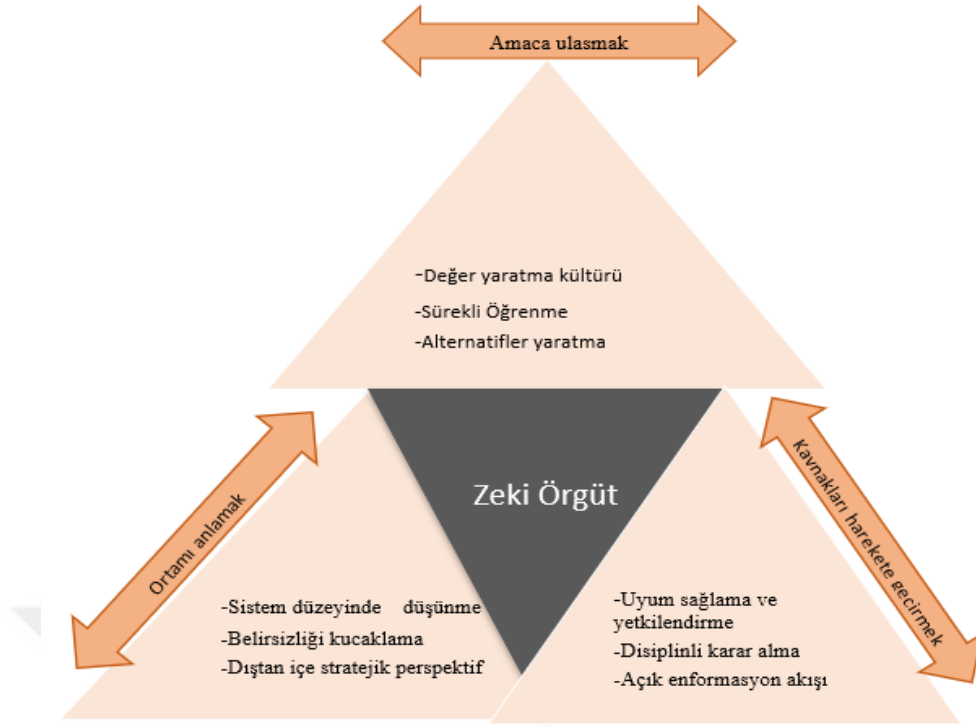
3.3.4. Örgütler Nasıl Daha Zeki Olurlar?

Zekâ ve örgüt arasındaki ilişki, gelişmeler ve değişmelerin etkisini hissettirmesi ile birlikte önemli bir boyuta ulaşmıştır. Örgütlerin bu değişimlere adapte olabilmesi için zeki ve öğrenen sistemleri oluşturmaya odaklandıkları ifade edilmektedir. Buna göre karışık bilgi ağları aracılığıyla örgütler; yaşayan, öğrenen, uyarlayan, devamlı olarak gelişen ve büyüyen canlı organizmalardır. Zeki örgütler, karar alma sürecinde

yeteneklerini etkili ve verimli şekilde kullanabilen örgütlerdir. Bunu başaran örgütler devamlılıklarını sağlama ya da kriz dönemlerinde daha etkili karar alabilmede öncelikli bir konuma sahiptir (Erçetin, 2004; Halal, 1997). Bununla birlikte zeki örgütler, bilginin üretilmesinde ve elde edilmesinde, çevresiyle etkileşim kurmayı başarabilen bir örgüt haline gelmektedir. Öğrenilen bilgilerin paylaşılması, çevresiyle etkileşim kurması, bilginin kullanılması gibi unsurlar, zeki örgüt anlayışının ve yaklaşımının öne çıkmasına ortam hazırlamaktadır (Stenvall and Virtanen, 2017). Bu bağlamda zeki örgütler, karmaşık durumlarda yönetimi en verimli şekilde sağlayabilecek özelliklere sahip olmaktadır. Erçetin (2004) çalışmasında örgütsel zekâ için geliştirilen birtakım alt boyutlar, zeki örgütlerde de kullanılabilmekte ve bu faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Eylem ve tepkide hızlı olabilme,
- Farklı durumlara göre uyarlanabilme,
- İşleyiş sürecinde esnek ve rahat olabilme,
- Sezebilme ve öngörülü olabilme,
- Açık fikirli olabilme
- Yenilenebilme,
- Hayal gücünü kullanabilme

Matheson ve Matheson (1999) çalışmasında görüldüğü üzere, değişimin hızla yaşandığı rekabetçi ortamda örgütlerin başarısının teminatının ancak zeki eylemlerle gerçekleştirilebileceği ileri sürülür. Burada zeki olma kavramını, örgütün stratejik düzeyde alabileceği kararlar olarak yorumlamıştır. Maksimum düzeyde etkili kararlar almak isteyen zeki bir örgütün odak noktasındaki ilkeler ise Şekil 3.9'da görüldüğü üzere açıklanmıştır.



Şekil 3.9: Zeki Örgütün Dokuz İlkesi

Şekilde gösterilen zeki örgütlerin ilkeleri ise genel çerçevede şu şekilde ifade edilmektedir (Tura, 2022):

- Değer yaratma kültürü: Zeki örgütlerin amacı belirlidir ve örgüt çalışanları bu amaca hakimdir. Çalışanlar, stratejiler ve eylemlerin örgütsel faaliyetlere yönelik olarak değer yaratıp yaratmadığını ortaya çıkaran bir değerlendirme biçimi olarak bu yaklaşımı benimsemiştir. Bu yönde örgütsel değerlere eğilim içinde olmak ve değer yaratma unsurunu değişimi sağlamak için bir ön koşul olarak ele alır.
- Alternatifler yaratma: Ussal kararlar ancak birbiriyle çakışan alternatiflerin içinden bir seçim yapılabilmesiyle gerçekleşebilir. Yüksek kalitede alternatiflerin araştırılması beklenir. Alternatifler, peşin hüküm verilmeden ve dürüstlük içinde değerlendirilmelidir. Zeki Örgütler, stratejik eylemleri gerçekleştirebilmek için oluşturulan alternatifleri ele alıp, değerlendirirler.
- Sürekli öğrenme: Zeki olmak, değişim karşısında değer üretebilmeyi öğrenmek anlamına gelir. Örgüt adına fırsatları değerlendirecek modelleri geliştirerek değer üretme yollarını tespit eder. Sürekli öğrenme eğilimi, örgütü

kendi odağından dışsal çevreye doğru yöneltir ve içsel odaklanmanın dezavantajlarından kurtulmasına yardımcı olur.

- Belirsizliği kucaklama: Zeki bir örgütün çalışanları, belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda ne şekilde çalışacaklarının farkındadır. Belirsizlikleri görmezden gelmez ve olaylarla/olgularla ilgili riskleri yönetir. Zeki örgütlerde belirsizlik durumu anlaşılabilen, örgütsel platformda anlatılabilen ve yönetilebilen bir olgudur.
- Dıştan içe doğru stratejik perspektif: Örgütün faaliyette bulunduğu alanı doğru bir biçimde anlaması stratejik kararlar alma aşamasında önemlidir. Zeki bir örgüt, sektörün değişim tarzından ve global çevrenin yöneliminden hareketle zaman içinde örgütsel sonuçları elde etmek amacıyla kendisine doğru yönelme gösterir.
- Sistem düzeyinde düşünme: Bazı durumlarda karmaşık süreçler önemli stratejik durumları meydana getirir. Yeni teknolojilerin ya da süreçlerin doğması çevrede değişimlere sebep olarak rakip örgütlerden gelecek olan tepkiler ve yenilenebilir ürünler gibi olaylar zincirinin tepkimesini başlatır. Zeki örgüt, uzun dönemli alınan kararların sonuçlarını anlamaya yönelik olarak sistemsel düzeyde düşünce gerçekleştirir. Sistem düşüncesi, merkezinde herşeyin birbiriyle bağlantılı olduğu ve eylemlerin geniş çapta ve genellikle sezgisel olmayan sonuçlarına dayanan görüşten yola çıkar. Ayrıca sistemsel düşünme, farklı parçalar arasındaki hareketli bağlantılara yönelik net bir anlayışı gerekli kılar.
- Açık bilgi akışı: Zeki örgüt, kendi içinde şeffaf ve neredeyse sonsuz bir bilgi akışına imkân verir. Örgüt değer yaratmayı amaçladığında, bu gaye doğrultusunda tüm örgüt çalışanlarının görevlerini etkili bir biçimde ifa edebilmek için bilgiye ihtiyaçları vardır. Ancak hangi bilginin gerekli olduğu ya da ilgisi olmayan bilgi kümelerinin sezgileri nasıl aktif hale getirebileceğini önceden tahmin etmek genel olarak mümkün değildir.
- Uyum sağlama ve yetkilendirme: Emir komuta zincirine bağlı, hiyerarşik yapıya sahip klasik örgütlerin değişime tepkisi oldukça yavaş gerçekleşir. Bu durumda gelenekçi örgüt yapılarında standardize edilmiş çare örgüt üyelerinin yetkilendirilmesidir. Uzun vadeli olmayan ve ortak bir paydada uyum sağlanmadan verilen yetkilendirmeler genellikle kaos ile neticelenmektedir.

Çalışanların ortak yaklaşımı değer yaratma süreçlerinde uyumu açığa çıkarır. Zeki örgüt, karar alma aşamalarında katılım sürecini sağlayarak yetkilendirmenin etkinliğini artırmayı amaçlar.

- Disiplinli karar alma: Zeki örgüt, stratejik kararlara duyulan ihtiyacı açığa çıkaracak süreçleri olay ve olgular gerçekleşmeden önce planlar. Örgütü doğru sonuca taşıyacak aşamaları tanımlayarak disiplinli, sistemsel süreçleri uygular. Bu süreçleri üyelerinin katılımıyla entegre eder ve nihai kararın ortaya çıkmasını sağlar.

Zeki örgütlerin öne çıkan özellikleri hem duygusal hem de bilişsel zekânın aynı anda kullanılabilme potansiyelidir. Buna göre bir örgüt performansının belirleyicileri arasında örgütsel zekânın da duygusal zekânın da önemli olduğu söylenebilir. Bunun önemi, duygusal zekânın çalışanlardan en yüksek verimliliği alabilmeye etkisi olmakla birlikte, örgütsel zekânın da yönetim sürecinde sistemin işleyişini etkileyen bir sonuç vermesi bağlamında değerlendirilmektedir (Sü Eröz, 2013). Bunun yanı sıra zeki örgüt kavramı ve kapsamı birçok açıdan ele alınmaktadır. Örneğin zeki örgütler, işletme sürecinde sadece ekonomik açıdan varlıklarla ilişkili olarak ele alınmamaktadır. Buna göre ekonomik kaynakların fazlalığı örgütlerin zeki olduğunu gösteren bir kriter değildir. Zeki örgütler, zor koşullarda alınan kararlardaki etki düzeyi ile ölçümlenmektedir. Kaotik ortamlar, krizler gibi birçok konu için incelenebilecek olan bu koşullar, zeki organizasyonların kararlarının örgütsel zekâyâ yeterli düzeyde sahip olmayanlarla kıyaslandığında, nitelikli sonuçlar elde edeceklerini göstermektedir (Gorzelanzy-Dziadkowiec, 2020). Bu durumlar değerlendirildiğinde, özellikle Mazdai ve Mohammadi (2012) çalışmasında zeki liderliğe odaklanılmıştır. Zekâyâ farklı açılardan yaklaşmanın ve örgütlerde bunları uygulamanın gerekliliği, modern dünyaya uyum sağlamada etkili konulardan biri olarak önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte yine bir diğer konu, zekâların çeşitlendirilebileceğidir. Liderlik açısından değerlendirildiğinde zekâ, fiziksel, duygusal ve ruhsal yönüyle zekâ kavramının bütünleştirilmesi anlamına gelmektedir. Buna göre özellikle örgütlerde zeki liderlik anlayışı geliştirilirken birçok yönüyle zekâ ön plana çıkarılmaktadır.

3.3.4.1. Kendi Kendini Örgütleme ve Kendini Yenileme

Örgütlerde kendini geliştirme yaklaşımı, öğrenmenin en önemli ve yenilikçi özellikleri arasında yer almaktadır. Örgütlerin değişimlere açık olması ve rekabet edebilecek bir potansiyele sahip olması, kendini kontrol ederek öğrenmeyi gerektirir. Bu durum genel bağlamda zeki örgüt yaklaşımına yönelik ele alındığında, kendi kendini örgütleme ve yenilemede, gerekli unsurları hedefleme, belirli stratejilerle bu öğrenme metodunu geliştirmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenmenin ve örgütlerin bu açıdan kendilerini yenilemelerinin temeli, örgütsel zekâ öncülüğünde gerçekleşmektedir (Yıldırım, 2006). Buna göre kendini yenilemeyen ya da örgütlemeyen bir sisteme bağlı olarak da inceleme yapılabilir. Bilgi yönetimini yapamayan, tutarsız yapı ve işleyiş gösteren unsurlar, etkili olmayan sonuçlara ve dolayısıyla da örgütsel aptallık olarak nitelendirilen durumların meydana gelmesine ortam hazırlamaktadır (Veryard, 2000). Buna göre örgütsel zekâ, kendi kendini örgütleme ve kendini yenileme kapsamında önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Örgütlerin kendilerini yenileme ve geliştirme zorunluluğu, öncelikle teknolojiyi yakından takip etmelerini gerektirmektedir. Teknolojik gelişmelerin bazı örgütler için önemli bir yere sahip olması kadar, farklı örgütler için öncelikler daha farklı şekillerde de olabilmektedir (Atak ve Atik, 2007). Bu kapsamda örgütlerin kendilerini yenilemede öğrenme mekanizmalarını geliştirmelerinin önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir. Öğrenmeyle birlikte örgütler, kendilerine referans, dönüşüm, yenileme ve nihayetinde de devamlılık sağlayabilecek zeki örgüt yapısına ulaşmaktadır (Schwaninger, 2001). Bu anlamda zeki örgüt olabilmenin en önemli koşulları arasında kendi kendini örgütleme ve değişimi fark ederek kendini yenileme sorumluluğu bulunmaktadır. Biazzi (2012) çalışmasında zeki örgüt olabilmenin öne çıkan fonksiyonları arasında örgütsel yenilenmenin uzun vadeli sonuçlara etkisi bağlamında ele alınmıştır. Yenilenmenin desteklenmesi, dinamik açıdan uyumlu hale getirilmesi, farklı uygulamalarla ayarlanması gibi birtakım faktörler, zeki örgüt yapısına ulaşmak için gerekli argümanlar olduğu söylenebilir.

3.3.4.2. Stratejik Bakışla Sürdürülebilirlik (Resilience Teorisi)

Rezilyant teorisi, kompleks, beklenmeyen ve zorlayıcı olaylarda sağ kalımı ve sürdürülebilirliği ifade etmektedir. Günümüzde bu kavramın önemi, stratejik bakışla sürdürülebilirliği sağlayabilmek açısından incelenmektedir. Zorluklar karşısında dayanma, direnme, toparlanma ve böylece eski haline gelebilme anlamıyla ön planda yer almaktadır (Yılmaz Börekçi ve Gerçek, 2018). Ancak ilerleyen dönemlerde stratejik perspektifle ele alındığından, değişim, dönüşüm ve başkalaşım anlamlarını da içermektedir. Mücadeleye devam ederek yeniden doğma gibi bir anlamla da eşdeğerdir (Hamel and Valikangas, 2003). Günümüzün iş dünyasının dinamik ve kaotik olması, örgütlerin değişikliklerle mücadele edebilmesinde, kendilerini değişime adapte edebilmelerinde, ayrıca değişime yön vermelerinde sahip olunması gereken birtakım özelliklerden bahsedilmektedir. Bunlar ise genel bağlamda örgütsel rezilyant durumuna işaret etmektedir. Örgütler açısından şaşırtıcı olan, belirsizlik taşıyan, istikrarsız koşullarda olmaları halinde meydana gelen sorunlar değerlendirildiğinde, genel bağlamda kaotik ortamlarda rezilyant teorisinin önemi fazladır (Doğanalp ve Kalfaoğlu, 2020). Buna göre kriz süreçlerinde karar alma sırasında rezilyant teorisi, örgütlerin bu tür durumlara her an hazırlıklı olmasını ve yönetim stratejilerinin bu tür gelişmelere yönelik ayarlanmasını gerektirmektedir.

Rezilyant teorisi ile bir sisteme bağlı yaşanan zorluklar karşısında hedeflere ulaşılması yönünde çaba gösterilmesi gerektiği değerlendirilmektedir (Barasa, Mbau and Gilson, 2018). Bu bağlamda zeki örgütler, iç ve dış çevrelerindeki bilgilere göre davranışlarını uyarlayarak sürekli değişkenlik gösteren bir ortamda hedeflerini gerçekleştirmektedirler (Choo, 1995). Ayrıca McManus ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen çalışmada rezilyant örgütler, üç ana özelliğiyle dikkat çekmektedir. Bunlar; Mevcut durumu anlamak, örgütü zayıf yönleriyle yönetmek ve uyarlanabilir kapasiteyi oluşturmaktır. Bunu destekler nitelikte Schwaninger (2003) çalışması, zeki örgütleri diğer örgütlerden ayıran en temel özelliklerin, bir dış uyarıcı işlevini temel alarak uyum sağlayabilme kapasitesine sahip olmasıyla açıklar. Ayrıca gerektiği durumlarda yeni oluşan bir çevrede örgütü yeniden düzenleyebilmek, içinde bulundukları çevreyi etkilemek ve büyük toplulukların şekillenmesine ve gelişimine katkılar sağlamak olarak da ifade eder. Örgütsel rezilyant, kurumların duruma yönelik genel farkındalıklarını, temel güvenlik açıklıklarını yönetmeyi ve uyum sağlama yeteneğini

de bir işlev olarak değerlendirmeyi belirtmektedir. Yine Lengick-Hall ve Beck (2009) çalışmalarında ise rezilyant teorisi, organizasyonel kapasitenin bir göstergesi olarak yıkıcı olaylara karşı gelmesini sağlayabilecek bilgi, beceri ve yeteneklerle örgütlerin rutinlerinin bir bileşkesi olarak ifade edilmektedir. Bu teorik bakış örgütsel zekâ çerçevesinde değerlendirildiğinde, Pinchot ve Pinchot (1996) çalışmasında zeki örgütün deneyimlerden öğrenebildiğini, öğrenileni diğerlerine hızla uygulama beceri ve yeteneğine sahip olduğunu, öğrenmeyi örgütsel alana entegre ederek yaratıcı ve esnek bir biçimde uygulayabilme kapasitesinde olduğunu, karşılaştığı çok sayıda rakip örgütle etkili bir şekilde ilgileneceğini, örgüt temelindeki sorunların tespitiyle pek çok probleme aynı anda hızla çözüm getireceğini ifade eder. Çalışmalarda, zeki örgütlerin sürdürülebilir stratejileri değerlendirildiğinde Resilience Teorisi perspektifinden desteklendiği görülmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde rezilyant örgütler, zeki örgütlerin oluşmasında öne çıkan teorilerden biri olarak örgütlere katkı sunmaktadır. Bu doğrultuda günümüzde örgütlerin stratejik yönüyle sürdürülebilir hedeflere katkısı, resilience teorisiyle birlikte incelenmektedir.

4. İNOVATİF (YENİLİKÇİ) DAVRANIŞ

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte bilginin önemi etkin bir form kazanmış, bilgi inovasyonla sonuçlanmıştır. Burada inovasyonun sağlanmasında mevcut ve kazanılan bilgiler önemlidir (Ramirez, 2016). Çünkü inovasyonla yapılan çalışmaların örgütlere etkisi ve kazanımı fazladır. Mevcut kaynakların verimli şekilde kullanılmasının sağlanması üzerinde etkili olduğu ve istihdam edilen çalışanların daha yüksek ücret almasına olanak tanınması inovasyonu önemli kılmaktadır. Burada inovasyonun performans üzerindeki katkısına değinilmektedir. Ayrıca motivasyon artışıyla da bunun sağlandığı vurgulanmaktadır. Örgütlerin daha dinamik çalışmalar yapmasını sağlayan inovasyon, bu yönde gerçekleştirilecek faaliyetleri destekleyen süreçlere de ihtiyaç duymaktadır. Özellikle iş çeşitliliğine duyulan ihtiyacın temelinde inovasyon fikrinin öne çıkarılmasının önemli bir katkı sunacağı ifade edilmektedir (Keeble, 1990; Brynjolfsson and McAfee, 2014). Bu yönde inovasyon eğilimli çalışmaların yapılmasında öne çıkan konulardan birisi de inovatif davranışın hem örgüt hem de işgören için hedeflenmesini gerçekleştirmektir.

İnovasyon başarısı, yönetim anlayışından etkilenmektedir. Başarılı yönetimler, inovasyon sürecinin de başarılı olması anlamına gelmektedir. Burada birçok açıdan yönetim işlevi yerine getirilmelidir. İnovasyonun değişim sürecinde etkili unsurları, yeni kaynakları bulma ve mevcut olanla değiştirme üzerine gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede inovasyon, alınan kararların etkili ve sistematik olmasını gerektirmenin yanı sıra, mevcut olan şeylerin değiştirilerek farklılıkların oluşturulmasını sağlama olarak da ifade edilmektedir (Moreira, 2016). Söz konusu başarıların kazanılmasında genel olarak inovatif davranışların oluşturulmasının önemi üzerinde durulmaktadır. Burada özellikle yeniliğin örgütte sadece tek bölümle sınırlı kalmadığı, yeniliğin örgütü kapsayan ve her biriminde inovatif davranışları hedefleyen çalışmalarla birlikte olabileceği ifade edilmektedir. İnovatif davranışların örgüt kapsamı içinde geliştirilme süreçleri, faaliyetleri baz alan uygulamalara yönelik olarak incelenmektedir. De Jong ve Den Hartog (2007), çalışmalarında inovatif davranışın niteliğini ve varlığını farklı aşamalarda ve yenilikçi uygulamalarla gösterilen unsurlarla açıklamışlardır. Bu aşamalar arasında; yenilikçi düşüncelerin geliştirilmesi, koalisyonun oluşturulması, uygulama sürecine geçilmesi gibi faktörler vardır. Burada özellikle de çalışanların

fırsatları yakalaması, performans farklarını belirlemesi, yaşanan sorunlara çözüm önerileri geliştirmesi gibi unsurlar önemli görülmektedir. Yenilikçi davranışlarda fikir birliğinin sağlanması da önemli detaylardan birisi olarak açıklanmaktadır. Çalışanlar, inovatif davranışları geliştirmede genel olarak büyük çaba göstermeli ve yenilik sürecine katkı sunabilecek fikirleri üretmelidir. Bu yönde inovatif davranışa sahip olmak çok yönlü ve kapsamlı bir konudur. Bununla birlikte inovatif davranışa genel bağlamda inovatif iş davranışı olarak bakılmaktadır. Janssen (2000) bu davranışı, iş rolü şeklinde değerlendirmiştir. Böylece grup ya da örgüt bünyesine yönelik yarar için yeni fikirlerin oluşturulmasını, ifade edilmesini ve uygulamaya geçilmesini gerektiren bir konu olarak yorumlamıştır. Burada inovatif iş davranışı, örgütlerin bu yöndeki davranışları desteklemesi çerçevesinde bir gelişme göstermektedir (West, 2002). Çalışanlar bu sürece tam katılım sağlamadıkları zaman inovatif iş davranışı gerçekleşmez. Ayrıca sınırlı davranış oluşabilir ve bu durumda da yenilikçi sürecin oluşamayacağı söylenebilir. İnovatif davranışlar, örgütlerde bütüncül olarak başarının yakalanabilmesi için gerekli görülmekte olup, örgüt hedeflerinde ve çalışmalarında karşılanması gereken bir davranış olarak değerlendirilmektedir.

4.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon kavramının tarihsel süreçteki kullanımı ilk olarak Schumpeter (1934) tarafından gerçekleştirilmiştir. Özellikle ekonomik gelişmeleri sağlamayla bağlantılı değerlendirmede bulunduğu çalışmasında inovasyon, yenilikçi ve girişimci faaliyetleri desteklemektedir. Ahmad (2008) tarafından geliştirilen görüşte inovasyon kavramı, Latince anlamıyla vurgulanmış ve ‘yeni bir şeylerin yapılması’ olarak ifade edilmiştir. Damanpour ve Aravind (2011), inovasyon kavramını bazı konularla ilişkili incelemişlerdir. Bu doğrultuda inovasyon, yeni fikirlerin geliştirilmesi, süreçlerin öne çıkarılması, davranışların oluşturulması, teknolojinin belirlenmesi, hizmetlerin geliştirilmesi ve bu unsurların kabul edilerek uygulanması şeklinde tanımlanmıştır. Bu doğrultuda inovasyon, birtakım süreçlerin geliştirilmesiyle birlikte oluşan davranışlar olarak da görülmektedir. Bu yönde inovasyon kavramı ve kapsamı önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

İnovasyon kavramı, örgütlerin devamlılıklarını sağlamada etkili unsurlardan biri olmakla birlikte inovasyonun temelinin bir fikir geliştirmeye dayandığı söylenebilir.

Bu kapsamda inovasyon kavramı, fikirleri geliştiren, taşıyan, tepki veren ve değiştiren insanlar aracılığıyla yeniliğin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu amaçla, bireysel yenilikçi davranışların geliştirilmesi önemli kabul edilmektedir. Örgütlerin, inovatif davranışları neyin motive ettiğini belirlemesi bu davranışları gerçekleştirme sürecinde kritik bir öneme sahiptir. İnovatif davranışların görülmesi için örgütlerde hem bireysel hem de grup içinde bu tür davranışların oluşturulması önemlidir (Scott and Bruce, 1994). Dolayısıyla inovasyon kavramı, inovasyonun en iyi şekilde kazanılmasını sağlayacak çalışmaların yapılmasını gerekli göstermektedir. Buna yönelik olarak Pfeiffer ve Goffin (2003), inovasyonda başarının sağlanabilmesinde yetkinliği ve yüksek performansı yakalamanın önemine değinerek çalışmalarını belirli aşamalar üzerinden gerçekleştirmişlerdir. Bu aşamalar; İnovasyon stratejisi, yaratıcılık, fikir geliştirme/yönetme, proje seçme/belirleme, uygulama ve insan kaynakları biriminin yönetilmesi olarak ifade edilmiştir. İnovasyon kavramı bu aşamalara yönelik değerlendirildiğinde birbirlerini tamamlayıcı unsurlar olduğu söylenebilir. Genel bağlamda bu kavram, yenilik sürecini vurgulaması yönüyle açıklanmaktadır. Söz konusu süreçlerin tamamı yenilikçi fikir çerçevesinde oluşturulmaktadır. Bu durum ise başarılı bir inovasyon için önemli kabul edilmektedir.

4.1.1. İnovasyonun Önemi

İnovasyon, örgütlerin yenilikçi çalışmalar yapmasına katkı sağlar ve örgüt gelişimini destekler. Drucker (1993) ise inovasyonun sadece yenilikle sınırlı kalmadığını, ticarileştirilebilir yenilikleri oluşturma imkânını tanıdığını da vurgular. Birçok süreci barındıran gelişmelerin temelinde inovasyon, fikirlerin üretilmesini, teknolojilerin geliştirilmesini, yenilikçi uygulama potansiyellerinin ölçümlemesini amaçlar. İnovasyonun önemi de temelde bu görüşler çerçevesinde ele alınabilir. Bunun yanı sıra inovasyonun önemi, iki ayrı konuda incelenir. Bunlar, örgüt içi nedenler ve örgüt dışı nedenlerdir. Davis (1997), inovasyon gücünü ve etkisini farklı nedenlere bağlı olarak incelemiştir. Bu sebepler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Rekabet avantajı: Örgütlere benzersiz avantaj sağlamak ve rekabet üstünlüğü ile de bunu göstermektedir.
- Çalışanlara yönelik sağlanan avantajlar: Çalışanların tatmin edilmesinin yanı sıra yöneticiler de tatmin olmaktadır. Çalışma sürecinde yüksek performansı

sağlayabilecek düzeyde çalışan enerjisi, sinerjisi, yaratıcılığı ve destekleyici iş ortamı sağlanmaktadır. Ayrıca böyle bir çevrenin de oluşturulması önemlidir.

- Müşterilere yönelik sağlanan avantajlar: Müşterilerin istekleri ile ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması sağlanacaktır. Bununla birlikte müşteri sadakatinin oluşturulması ve müşteri kitlesinin artırılması da söz konusudur.
- İşletme içindeki avantajlar: Örgüt çalışanlarının yüksek düzeyde örgüte itibar etmesi kolaylaşacaktır. Verimlilik düzeyinde artışlar yaşanacak, yeni pazarlar oluşturulacak ve müşterilerin bağımlılığı artırılabilecektir. Buna göre performans ve verimlilik üzerinde doğrudan etki oluşturarak işletme bünyesine önemli bir katkı sunacaktır.

Maddeler halinde sıralanan unsurlar, inovasyonun bir örgüt için neden önemli olduğunu göstermektedir. Örgütlerin rekabet gücünü artırma, çalışanlarını memnun etme, müşteri sadakatini oluşturma gibi detaylar, inovasyonu önemli kılmaktadır. Bu durumla birlikte inovasyonun önemini Reddy (2014), örgütlerin sistematik çalışmaları yapabilmeleri çerçevesinde incelemiştir. Örgütlerin yenilikçi düşünceleri ve süreçte açık olmaları, çalışanlarını memnun etmelerine de imkân tanımaktadır. Aksi halde yenilikçi fikirlere açık olmayan örgütler çalışanlarını kaybetmektedir. Örgütlerin çalışan bireylerin enerjisini yüksek tutması ve yeni çalışanları çekmesi, organizasyon içinde yeni rekabet avantajını yakalama bağlamında önemli görülmektedir. Başarılı organizasyonların devamlılığında bu kriter de inovasyonu öne çıkaran faktörler arasında yer almaktadır.

4.1.2. İnovasyon Çeşitleri

İnovasyon kavramının tarihsel süreci ve yapılan çalışmalar, zamanla yaşanan değişimlerden etkilenmiş, inovasyon konusu farklı şekillerde incelenmiştir. İnovasyon çeşitleri genelde uygulanma süreçlerine veya içerdikleri farklılıklara göre değerlendirilmektedir. Örneğin Rothwell ve Gardiner (1985) çalışmalarında inovasyon çeşitleri, radikal ve kademeli olarak gruplandırılmıştır. Innosupport (2015), yaptığı çalışmada radikal inovasyonu, yeni temel çalışma alanlarını veya yeni sektörel çalışma ortamlarını oluşturan, sektörde köklü değişiklikleri yaratan, yenilikçi değerleri geliştiren, hizmetleri geliştirerek piyasada yer almasını sağlayan inovasyon şeklinde ifade etmiştir. Buna göre yenilikçi çalışmaların pazar ortamında doğrudan gözlenmesi,

radikal inovasyon çeşidinin ve gözle görülen değişikliklerin sonucu olarak ifade edilmektedir. Aynı şekilde geçmişle doğrudan bağlantının olmadığı ve kopuşu da temsil ettiği ifade edilmektedir. Buluşun yeni olmasının gerekliliğine değinen Dahlin ve Behrens (2005), yeniliği radikal olarak tanımlamışlardır. İlk kriterlerini de buna göre oluşturmuşlardır. Artırımlı inovasyon olarak da ifade edilen kademeli inovasyon şekli ise Luecke (2008) çalışmasında, radikal ve düzen bozucu inovasyonlar olarak yorumlanmıştır. Bu durum genelde yeni gelişme ve değişmelerden etkilenilmesine yönelik olarak açıklanmaktadır. Genel bağlamda kademeli inovasyon, yeni buluş olmaktan ziyade mevcut olanın iyileştirilmesidir. Buna mevcut teknolojilerin zaman içerisinde gelişmesi örnek olarak gösterilebilir. Bilgisayar, günümüze kadar birçok aşamadan geçmiş, zamanla etkinliği artırılmış sistemlerle donatılmış ve küçültülmüştür. Bu durum ise kademeli inovasyon şekline bir örnektir. Burada örnekler günümüzde artık daha etkili ve fazladır. Çünkü radikal çalışmaların yapılması ve geliştirilmesi daha uzun bir süreci kapsamaktadır. İnovasyon çeşitleri arasında ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve yönetim şeklinde farklı sınıflandırmalar yapılmıştır (Esendemir, 2017). Bu kapsamda radikal ve artırımlı inovasyon çeşitleri önemli kabul edilmektedir. Ayrıca örgütlerin gelişmelerinde öne çıkan etkili unsurlar olarak görülmektedir.

4.1.3. İnovasyon Yönetimi

İnovasyon kavramı, herhangi bir şeyin keşfi veya icadıyla sınırlı değildir, yenilik düşüncesinden farklı olarak inovasyon, bir fikrin geliştirilmesiyle başlayan ve piyasaya sürülmesine kadar devam eden faaliyetlerin tamamının yönetimini belirtir (Ramadani and Gerguri, 2011). İnovasyon kavramı ve yönetim ilişkisi, inovasyonun doğru problemleri belirlemesine yönelik incelenmekle birlikte doğru yöntemlere odaklanmasına ilişkin de incelenmektedir. Burada inovasyon şeklini benimseyen örgütlere yönelik değerlendirme yapılmaktadır. Açık inovasyonda söz konusu önemli faktörler, inovasyonu hedefleyen çalışmaları yapmak, geliştirmek, artırmak, yaygınlaştırmak gibi birçok aşamayı içermektedir. Açık inovasyonun ne şekilde gerçekleştirileceğinin belirlenmesi ve yönetilmesinde en iyi uygulamaların oluşturulması önemli bir unsur olarak görülmektedir (Lundström et al., 2013). Burada gösterildiği gibi inovasyon yönetimiyle mevcut süreçlerden en profesyonel sonuçların alınması hedeflenmektedir. Özellikle Meesapawong ve diğerleri (2010) tarafından

yapılan çalışmada, 1980'li yıllardan sonra ekonomik süreç ve işleyişte yaşanan değişimlerin bu durumu etkilediği söylenmiştir. Örgütlerin değişim sürecinde yaşanan farklılıklar ve çalışmalar, iç yönetimlere bağlı gerçekleşir. Aynı zamanda örgütlerin rakipleri, paydaşları, iç ve dış iletişimi gibi birçok konuda stratejik düşünce eyleminin oluşturulması, inovasyon yönetimini sağlamaya katkı sunar. Dolayısıyla inovasyonun yönetilmesi örgüt başarısında en etkili unsurlardan birisi olarak değerlendirilmektedir.

İnovasyon yönetimi, organizasyonel düzeyde inovasyonun gerçekleştirilmesini sağlar. Örgütlerin hem iç hem de dış ilişkilerinde yönetim fonksiyonu, iş pratiklerini yenilikçi örgütsel düzeyde yürütmeyi amaçlamaktır. Örgütsel inovasyon, maliyetleri azaltmayı ve işlem maliyetlerini düşürerek örgüt performansını artırmayı amaçlayan bir gelişmedir. Yenilikçi çalışmaların hedeflenmesi sırasında bu tür konular önemli yer tutmaktadır. Aynı zamanda çalışanlardan yüksek düzeyde performansın alınması da maliyetleri düşürmede etkilidir (Mohnen et al., 2008). İnovasyonun örgütsel yönetimle desteklenmediği durumlarda alınabilecek performans da yetersizdir. Bu ise inovasyonun yenilikçi fikirler üzerindeki etkisine ve farklı iş yöntemleri belirlenirken yönetim sürecinin niteliğinin fazla olmasına dayalı açıklanır. Dolayısıyla inovasyon yönetimi, maksimum düzeyde yararın sağlanmasına ilişkin bir sonuç doğurmaktadır. Bununla birlikte inovasyon yönetiminin, örgütlerin yönetim süreçlerinin tamamında olması beklenir. Pryor ve Taneja (2010) ise bu kapsamı altı grupta incelemişlerdir. Bunlar, teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetimdir. Yönetimin örgüt içerisindeki bu fonksiyonların tamamında olması gerektiği ve inovasyon yönetim sürecinde de bunun gerçekleştirilmesi, daha başarılı sonuçların kazanılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

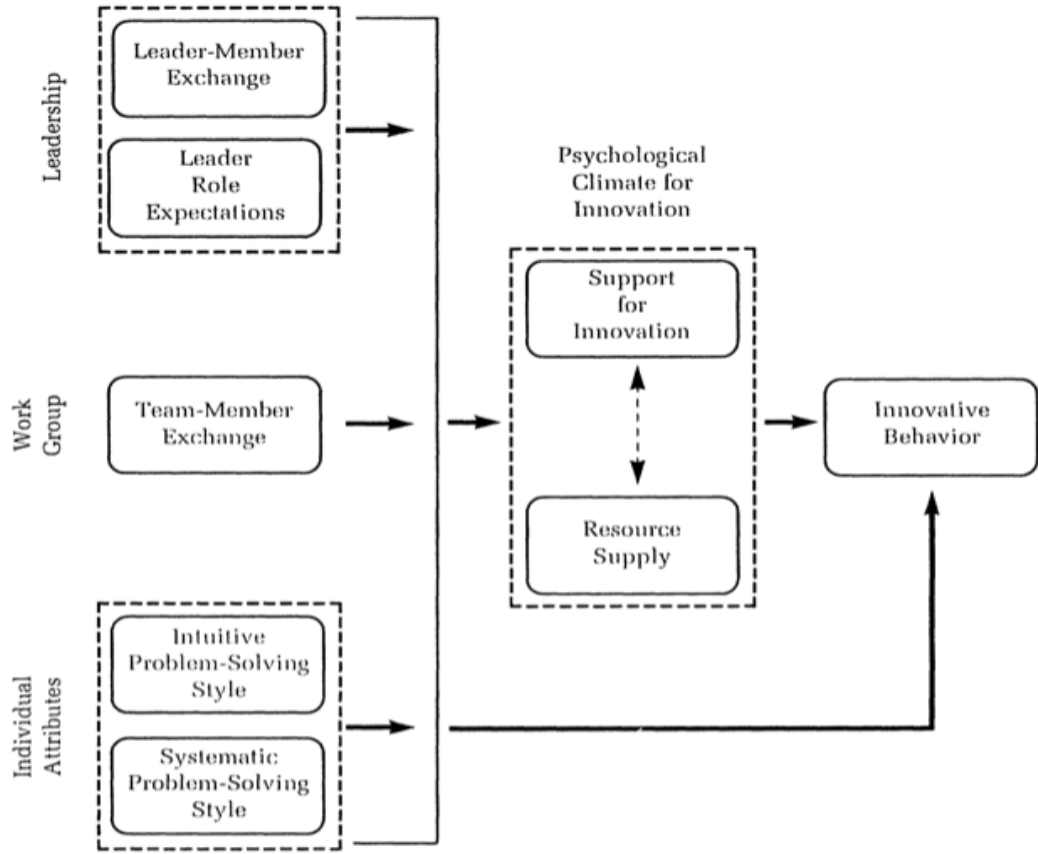
4.2. İnovatif Davranış Kavramı

İnovasyon kavramı, yeni fikirlerin geliştirilmesi, icatların yapılması, yenilikçi süreçlerin oluşturulması, girdi, çıktı ve bunların gözetilmesi konularıyla sınırlı değil, aynı zamanda davranışsal boyutlarıyla da ilgilidir. Bu durum genel bağlamda endüstride radikal yeniliği desteklemekle birlikte örgütlerin süreç ve kârlılıklarında da etkilidir. Yeniliklerin temelinde insan faktörü önemli bir konu olup, bir fikrin oluşturulması ve geliştirilmesinde etkili araçlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Çünkü bireylerin deneyimleri ve bilgileri, yenilik odaklı olduğunda etkin bir boyut

yakalanmaktadır. Bu yönde çalışanın inovatif davranışları, örgütsel inovasyonun yakalanmasında gereklidir (Chell and Athayde, 2009). Bir örgüt bünyesinde çalışanın inovatif davranışlarının iş süreçlerine önemli katkısı bulunmaktadır. İş süreçlerinin kolaylaştırılması, müşteri odaklı hizmet anlayışının geliştirilmesi, yeni imkânların sunulması, rutin çalışma koşullarının farklı şekillerde iyileştirilmesi gibi birçok etkinin çalışanların inovatif davranışları üzerinde belirleyici olduğu (Åmo and Kolvereid, 2005) ifade edilmektedir. Buna göre inovatif davranışlar, örgütte çalışanları yönlendirmede ve istedik sonuçları elde etmede etkili faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Örgütsel inovasyonun sağlanmasında öne çıkan bu kavram, inovatif davranış süreçlerini belirlemektedir. Krause (2004) çalışmasında bu çeşit davranışların, farklı türlerinin olabileceği belirtilmektedir. Çalışmada özellikle de bağımsızlık ve otonom etki üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu davranışların yöneticilerde gözlemlenmesi üzerinden açıklama yapılmıştır. Hackman ve Oldham (1980), bağımsızlık ve otonomu, yaratıcı ve inovatif davranışların oluşturulması için önemli görmüşlerdir. Örgütlerde inovatif davranışlar, yöneticiye, lidere, çalışanlara göre farklı şekillerde incelenmektedir. Böylece örgütsel inovasyon davranışının oluşması, bu faktörlerin birbirleriyle ilişkisine yönelik olarak da ifade edilmektedir.

4.2.1. İnovatif Davranış Süreci ve Aşamaları

İnovatif süreç ve davranışlar, örgütlerde yenilikçi bir ortam oluşturmaya katkı sunmaktadır. Örgütün yenilikçi konuya ilişkin yeterliliğinin ortaya çıkarılmasını sağlayacak bilgi birikiminin varlığı, bu sürecin en önemli basamağıdır. Örgüt bünyesi, yenilikçi etkinlikleri oluşturmada ve bunları olumlu düzeyde desteklemede önemli bir yere sahiptir (Muffatto, 1998). Bu kapsamda inovatif davranış sürecinin oluşmasında öncelikle örgüt desteği gerekmektedir. Örgütün inovasyonu önemsemesi ve inovasyon etkilerine güvenmesi, inovatif davranış desteklemede etkin bir faktördür. Buna göre süreçten alınacak verimlilik, inovasyon sonucunu etkileyebilecek bir potansiyel olarak görülmektedir. Bununla birlikte inovatif davranış, örgütlerdeki birtakım faktörlerden etkilenmektedir. Scott ve Bruce (1994) çalışmalarında bu tür faktörler; grup çalışması, liderlik ve bireysel özellikler şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu kapsamda geliştirdikleri modele bağlı olarak inovatif davranış sürecini de farklı şekillerde değerlendirmişlerdir. Sınıflandırma kapsamı ise Şekil 4.1’de gösterilmektedir.



Şekil 4.1: Scott ve Bruce'ye Göre İnovatif Davranış Belirleme

Şekilde görüldüğü üzere örgütlerde inovatif davranış şeklinin oluşmasında birçok faktör etkilidir. Lider-üye etkileşimi, liderin rolü, grup halindeki çalışmalarda takım ve üye etkileşimi, bireysel özelliklerde ise problemleri çözme süreci, sistematik problem çözme becerisi gibi konular, bu faktörlerden bazıları olup doğrudan ve dolaylı şekilde etkilidir. Temelde inovatif davranışları oluşturduğu da söylenebilir. İnovatif davranışların geliştirilmesinde lider davranışlarının önemini inceleyen De Jong ve Den Hartog (2007), bu davranışları belirli konulara özgü değerlendirmişlerdir:

- İnovatif rol modellemesini üstlenmesi gerekmektedir. Bu konu ise hem görüş geliştirmede hem de uygulama sürecinde önemlidir.
- Entelektüel uyarım olarak fikir üretmesi ve çalışanların görüşlerine değinmesi önemlidir.
- Bilginin yayılmasını desteklemesi ve bu süreçte iletişim sürecinin açık/şeffaf olmasını sağlaması önemlidir.

- Vizyonun yenilik türlerine bağlı olarak sağlanması ve faaliyetler sırasında fikir oluşturulması önemlidir.
- İnsanları etkilemeye yönelik karar verme sürecinde, fikir ve önerileri almak önemli kabul edilmektedir.
- Astların özerkliğini yeterince sağlamak bağlamında devretme işlemi önemli ve gerekli görülmektedir.
- Çalışanlara inovatif davranışları gerçekleştirmeleri için gerekli desteği vermek önemlidir.
- Geliştirilen fikirler hakkında geri bildirimlerin alınması ve düzenlemelerin yapılması gereklidir.
- Yenilikçi çalışma davranışlarını gösterenlere takdir/ödül gibi bazı yetkinlikler sunulabilir.
- Kaynakların sağlanması, inovatif fikirlerin geliştirilmesi için zaman/para gibi unsurların sunulması, desteklemek için gereklidir.
- Etkin ve verimli çalışma sürecine olan katkı, kontrolü sağlama için önemlidir.
- Çalışan bireylere zorlu görevlerin sunulması, görevlerin verilme sürecinde ise taahhüdün sağlanması, görev atamaları işlemleri ile sağlanmaktadır.

Maddelerde sıralanan unsurlar, liderlerin davranışlarının inovatif davranış süreci kapsamında etkisini açıklamaktadır. Genel olarak inovatif davranışların oluşturulması, örgütlerin çalışanlara sundukları imkânlar ve etkileşimle bağlantılıdır. Bu kapsamda ise hem yöneticilere hem de liderlere önemli sorumluluklar düşmektedir. Örgütler bu tür davranışları geliştirme sürecinde özellikle de liderlik davranışlarına odaklanma ve örgütsel düzeyde bunları geliştirmeye dikkat etmektedir. Özellikle kaotik ortam gibi kriz dönemlerindeki süreç yönetiminde üstün başarının sağlanmasında, çalışanların inovatif davranış sergilemelerinin önemli katkıları olduğu belirtilmektedir.

4.2.2. İnovatif Davranışı Etkileyen Faktörler

İnovatif davranış süreçlerinin iyi yönetilmesi için bu tür davranışları etkileyen faktörlerin de üzerinde durulması gerekmektedir. İnovasyon başarısı, çalışanlarda bu davranışların görülmesinde özellikle bireysel ve örgütsel faktörleri önemli bir boyuta taşıdığı görülmektedir. Ayrıca ekip halinde yapılan çalışmalarda da inovatif davranış önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. De Jong ve Den Hartog (2007)

çalışmasında inovatif davranışı etkileyen unsurlar incelenmiştir. Buna göre örgütlerin, çalışanların inovatif yeteneklerine bazı yatırımlar yapmasının önemine değinilmiş, çalışan odaklı hareket edilmesinin önemli bir faktör olduğu ifade edilmiştir. Burada çalışanların inovatif davranış göstermesinde eğitim ve gelişimleri destekleyecek uygulamaların önemli olduğu da söylenebilir. Ayrıca Scott ve Bruce (1994), inovatif iş davranışının oluşturulabilmesi için motivasyonun sağlanması gerektiğini belirtmiş ve etkinliğinin incelenmesinin kritik bir faktör olduğunu ifade etmiştir. Burada özellikle de Yuan ve Woodman (2010) çalışmalarında ifade edildiği üzere, yeniliğin öneminin örgütler tarafından kabul edilmesi, örgüt etkinliği için gerekli kriterlerden birisi olarak yorumlanmaktadır. Örgütün başarısı ve dinamik ortamda çalışanlarının inovatif davranış gösterebilmesinin birbirleriyle ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu çerçevede örgütler, inovatif davranışları oluşturabilmek için bu davranışları etkileyen faktörler üzerinde durmaktadır.

4.2.2.1. Bireysel Faktörler

İnovatif davranışların gösterilmesi, örgütsel başarının yakalanması için önemli görülmektedir. Burada özellikle de bireysel yenilik, örgütsel başarının sağlanmasında etkili bir kriterdir (Unsworth and Parker, 2003). Diğer yandan devamlı bir yenilik akışı oluşturabilmek için çalışanların bu yenilikleri yapmaya istekli olması gerekmektedir. Bu ise bir anlamda bireysel faktörlerin önemine yapılan vurgudur. Örgütlerin bireyi yönlendirmesi, motive etmesi gibi birtakım faktörlerin yanı sıra çalışanlar da böyle bir isteğe sahip olmalıdır. Genel olarak bireysel faktörler, bireyin sosyo-demografik özelliklerine ve psikolojik faktörlerine yönelik açıklanmaktadır. İnovatif davranışların oluşturulmasında bu iki unsur önemli görülmektedir. İnovasyon çalışmaları zorlu bir süreç olduğu için bireyin psikolojik olarak kendisini rahatsız hissedebileceği bir ortam oluşabilir. Bakx (2007), değişen çevre koşullarının inovasyonu gerekli kıldığını vurgulamıştır. Bu durumun çalışanlar üzerinde stres ya da kaygı oluşturabileceği ifade edilmiştir. İnovatif davranışların oluşma sürecinde bireyde görülebilecek duygusal dengesizlikler, olumlu sonuçların alınmasını zorlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra Kıroğlu (2017) çalışmasında, inovatif bireylerin kişisel özelliklerine değinilmiş ve beş faktör kişilik modeli açıklanmıştır. Bu modele göre boyutlar deneyime açıklık, duygusal denge, uyumluluk, sorumluluk/özdenetim ve dışadönüklük şeklinde ifade edilmiştir. Genel olarak kişisel özellikler şöyle sıralanmıştır:

- Yeni fikirlere açık olma, meraklılık ve değişimde isteklilik,
- Değişen durumlara bağlı olarak istikrarlılık, strese dayanıklılık ve endişenin kontrol edilebilmesi,
- İtaatkar olunması, bağımlılık, rekabette isteklilik ve iyi huylu olma,
- Öz disipline sahip olma, çalışkanlık ve planlı şekilde hareket edebilme,
- Yeni fikirlerin üretilmesinden zevk duyulması, kendine güvenme durumu ve hayal gücüne sahip olunması.

Maddeler incelendiğinde, bireysel özelliklerin birçok konuyla bağlantılı olduğu görülmektedir. Kişilik ve inovasyon arasındaki ilişki, inovatif davranışların görülmesi kapsamında önemli bir konu olarak ele alınmaktadır. Aynı zamanda inovasyon sürecinin daha başarılı şekilde yönetilmesi üzerinde de etkili olduğu görülmektedir. Robben (1999), örgütlerin rekabet avantajını yakalayabilmeleri için çalışanların inovatif potansiyellerini öne çıkarmalarını ve bu yönde teşvik edilmelerini gerekli görmüştür. Bu bağlamda çalışan potansiyelinin dikkat çekmesi temelde bireysel faktörlerin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir.

4.2.2.2. Örgütsel Faktörler

İnovasyon çalışmaları, birer örgütsel faaliyettir. Hangi koşullar altında gerçekleşirse gerçekleşsin bir süreci temsil etmekte ve örgütün faaliyetlerinin bu yönde önemli olduğunu söylemektedir. Başka bir görüşe göre ise inovasyonun ortaya çıkması, gelişmesi ve örgütsel faaliyet içerisinde rutinin parçası olması önemli kabul edilmiştir (Damanpour and Gopalakrishnan, 1998). Buna göre inovasyon, örgütlere çalışma sürecinde stratejik bir vizyon kazandırmaktadır. İnovasyon etkisi, yönetim ve örgüt alanlarının tamamında görülebilecek stratejik çalışmadır. Böylece örgütsel özelliklerin de önemli olduğunu göstermektedir. Drucker (1999), örgütlerin strateji geliştirmesinin amacını, piyasadaki belirsizliklerle birlikte daha dinamik ve dirençli olabilmek için gerçekleştirildiğini açıklamıştır. Ayrıca çalışmada, örgütlerde istenilen sonuçların alınması da kendi menfaatine özgü hareket edebilmeyi kolaylaştırması yönüyle ifade edilmiştir. İnovasyon yaklaşımına bu açıdan bakıldığında, örgütlerin stratejik çalışmalara katkıları, örgütsel faktörleri değerlendirmeyi önemli gösteren bir konudur. Bununla birlikte örgütsel faktörler temelde örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi çalışanları doğrudan etkileyen ve örgüt yönetimiyle ilgili olan konulara

göre de incelenmektedir. Örneğin Scott ve Bruce (1994), örgütsel iklimin inovatif iş davranışı üzerindeki katkısına değinerek inovasyon sürecinde belirleyici bir faktör olduğunu göstermişlerdir. Örgütsel desteğe bağlı olarak inovasyona ilişkin kültürün veya iklimin örgüte yerleştirilmesi önemlidir. Örgütsel faktörler açısından özellikle de örgütsel desteğin etkili olduğu söylenebilir. Ancak bununla birlikte inovatif davranışın belirleyicileri birtakım faktörlerle açıklanmıştır. Çapraz ve diğerleri (2014), yenilik kapsamında algılanan faktör ağırlıklarını şu parametrelerde incelemiştir:

- İnovatif rol modelleme,
- İnovatif vizyon,
- İnovasyona yönelik destek,
- İnovatif davranışı fark etme,
- İnovatif davranışı ödüllendirme,
- Kaynak yaratma,
- Görev tahsisi,
- Yenilik için algılanan örgütsel destek,
- İşin içeriğine yönelik yenilikçilik,
- İçsel ilgi,
- Yenilikçi olarak itibar,
- Yenilikçilikten beklenen performans ve olumlu/olumsuz imaj etkisi,
- İnovatif iklim,
- Dışsal iş bağlantıları,
- Fikir üretme ve fikirleri destekleme.

Maddelerde görüldüğü üzere inovatif iş davranışının oluşturulabilmesinde örgüt özellikleri birçok konu kapsamında incelenmektedir. İnovasyon yaklaşımının etkin olması, süreçleri yönetebilme ve inovasyonu oluşturabilmede önemlidir. Bunun hem çalışan hem de örgüt özelinde gerçekleştirilmesi, başarılı bir inovasyon süreci sağlar. İnovatif davranışı olumlu etkileyen yapıcı faktörlerin tespit edilmesi, belirli örgütsel faktör boyutunun geliştirilmesinin amaçlanması olarak yorumlanmış ve bazı faktörler çerçevesinde incelenmiştir. Örneğin Galperin (2012), yapıcı sapkın davranışa yönelik çalışma gerçekleştirmiştir. Örgütlerin değişim/yenilik sürecinde, bunu gerçekleştirme yönelimlerini incelemiştir. Ayrıca bunu, inovasyon süreci için de önemli görmüş ve

inovatif davranışı geliştirmede etkili kabul etmiştir. Bu kapsamda örgütsel faktörler birçok açıdan ele alınmakta ve değerlendirilmektedir.

4.2.3. Çalışan İnovatif Davranışı

İnovasyon çalışmaları ve uygulamaları, örgütlerde sadece teknolojik donanımlar ile sınırlı kalmaz çalışanların davranışlarında da görülmesi beklenir. Bunun önemi, örgütlerin başarısını artırmaya dayanır. Ayrıca iş sürecinde belirli girdi ve çıktılarda inovatif yaklaşımlar, çalışanların inovatif davranışlarıyla da bağlantılıdır. İnovasyon sürecindeki davranışsal boyutlar, örgütlerin iş görme sürecinden maksimum ölçüde verim almayı sağlamaktadır. Böylece örgütlerin yüksek performans elde etmesine katkı sunar. Yenilikçi örgüt profilinin oluşturulabilmesi için çalışan inovatif davranışı da aynı oranda geliştirilmelidir (Chell and Rosemary, 2009). Örgütlerin çalışma sürecindeki kazanımları, çalışan inovatif davranışının karşılanabilme potansiyeliyle de ilişkilidir. Başarılı bir örgüt profili için bilgi ve düşünce açısından işlevler yeterli olmalıdır. Çalışanların görüşleri, bilgileri, yetenekleri, becerileri, düşünceleri gibi birçok unsur, çalışan inovatif davranışı kapsamında incelenir. Örgüt başarısını artıran ve katkı sunan özellikler geliştirildiğinde, elde edilen sonuçların daha verimli olacağı (Scott and Bruce, 1994) ifade edilmiştir. Bu kapsamda inovatif davranışlar, iş sürecini kolaylaştırma ve nitelikleri artırmada önemli bir yer tutmaktadır. Bu durumun hem doğrudan hem de dolaylı yönden örgüt üzerinde olumlu bir etki yarattığı görülmektedir.

Çalışan inovatif davranışı, iş sürecinde beklenen davranışlar olmakla birlikte bu davranışların genel niteliği, yenilikçi olmalarına dayanmaktadır. İş süreçlerinde yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması, bilinçli olarak gerçekleştirilir ve bilgiye dayalı unsurlardan oluşur. West (2002), inovatif çalışan davranışının oluşturulmasında belirli faktörleri gerekli görmüş ve yaratıcılığın bu konuda önemli yeri olduğunu vurgulamıştır. İnovasyon sürecinde bu, fikirleri geliştirme, problemleri çözme, yüksek performans gösterme, beceri sunma gibi çeşitli unsurlarla birlikte açıklanmaktadır. Bu doğrultuda çalışan inovatif davranışı, inovasyon sürecinden en iyi düzeyde verimin alınmasını olanaklı kılmaktadır. Ayrıca bu davranışın ortaya koyulmasının gerekliliği ve temel sebeplerine değinen Ahmad (2009), örgütlerin rekabetçi olabilmelerini sağlamada bu faktörleri öncelikli kriterler olarak yorumlamıştır. Alan yazın, örgütlerin

hem başarılı olmalarını hem de varlıklarını devam ettirebilmelerini inovatif çalışan davranışıyla ele almaktadır. Bu nedenle örgütler, faaliyetleri ve uygulamaları açısından inovatif olmaya odaklanan ve çalışanlardan bu yönde davranış sergilemeyi bekleyen örgütler haline gelmişlerdir.

4.2.4. Çalışan İnovatif Davranışının Belirleyicileri

İnovasyonun örgütlerdeki asıl belirleyicisi, inovatif davranışın oluşturulmasına dayanmaktadır. Çalışanların inovatif davranış sergilemelerinin temeli, örgütsel itibarı değerlendirmeyle birlikte başlamaktadır. Aynı zamanda çalışanların genel özellikleri örgütte inovatif davranışların görülmesini etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanlar da örgüt itibarını belirlemektedir. İnovasyon sürecinde gösterdikleri performans, fikir/düşüncelerini oluşturma, şekillendirme gibi birçok konu, inovatif davranış kapsamında değerlendirilir. Örneğin Davies ve diğerleri (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların kurum itibarını algılaması, kurum bünyesindeki davranışlarının ve performanslarının belirleyicisi konumundadır. Aynı şekilde Robben (1999), bu belirleyicilerin hem örgütsel niteliklerden hem de bireysel niteliklerden etkilendiğini vurgulamıştır. Bu nitelikler aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

- Bireysel nitelikler: Bireysel inovatif davranışlar, kişisel özelliklerle birlikte ele alınır. Çalışma hayatında yenilikçi davranış sergileyenlerin genel olarak kişilik özelliklerinde bu tür davranışların bulunduğu söz edilmektedir. Carmeli ve diğerleri (2006) tarafından yapılan çalışmada, bireysel niteliklere bağlı olarak fikir geliştirme, çözüm üretme, destekleme, problemleri bulma, tanımlama gibi bazı özelliklerin bu yönde etkili olduğu üzerinde durulmuştur. Sarıkaya (2019) çalışmasında bireysel nitelikler, bireylerin yaratıcılığı, kendi kendine liderlik yapabilme yetenekleri, kişilik özellikleri ve motivasyonları şeklinde ifade edilmiştir. Buna göre bireysel özelliklerin çalışan inovatif davranışlarındaki etkisi, kişilik özellikleri kapsamında değerlendirilmektedir. Örgütsel niteliklere bağlı olarak da önemli gelişme, bireysel özellikler çerçevesinde yakalanabilir.
- Örgütsel nitelikler: Bireyde yenilikçi davranışlar bulunsa da örgütlerin bu tür davranışları desteklemesi örgütsel nitelikler çerçevesinde incelenmektedir. Örgütler, rekabet avantajını kazanabilmek için çalışanların inovatif performans

ve potansiyellerini ortaya çıkarmaya, inovatif davranış konusunda teşvik etmeye yönelmektedir. Örneğin örgütsel nitelikler arasında örgüt kültürünün geliştirilmesi, çalışanın örgüt içerisindeki davranışını yönlendiren faktörlerden biridir. Kültür kavramı sadece çalışanla sınırlı olmayan ve müşteriler üzerinde de olumlu etki yapan önemli bir örgütsel kavramdır.

Bu bağlamda örgüt kültürünün yanı sıra Sarıkaya (2019), örgütsel nitelikler arasında örgüt iklimi, örgüt yapısı, liderlik, örgütsel sistemler ve çalışma koşulları üzerinde durmuştur. Bunlardan liderlik konusu, bireysel niteliklerin geliştirilmesi üzerinde de etkilidir. Scott ve Bruce (1994), liderlik tarzlarının inovatif davranış üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Lider-üye etkileşimi, yenilikçi davranışın oluşturulmasında önemli yer tutmaktadır. Bu bağlamda genel çerçevede örgütsel niteliklerin, çalışan inovatif davranışı üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

İnovatif davranışlar, örgütlerde çalışan bireylerin bu yönde geliştirilmesini ve desteklenmesini gerektirmektedir. Bu konu alan yazında Yuan ve Woodman (2010) çalışmasında, örgüt çalışanlarında içsel ilginin oluşturulmasının gerekliliği yönüyle incelenmiştir. Çünkü çalışanların bu ilgileri, bireysel yaratıcılıklarını da öne çıkarmaktadır. Buna göre çalışanlarda bu tür bir ilginin oluşturulması, örgütsel özelliklerin geliştirilerek bunun gerçekleştirilmesini savunmaktadır. Bir başka inovatif davranış belirleyicisi ise Kanter (1988)'in çalışmasında ifade edildiği üzere çalışanların örgütteki resmî iş rolüyle açıklanmaktadır. Çalışan bireyin iş yerindeki resmî iş rolü, inovatif davranış oluşturmada, çalışanı harekete geçiren unsurlardan biridir ve önemli güdüleme aracı olarak da değerlendirilmektedir. Scott ve Bruce (1994) ise çalışanların bu yönde güdülenme meselesini önemli görmüşler, çalışanın takdir yetkisinin az olması durumunda bu davranış modelinin oluşmasının istenilen düzeyde olamayacağını ifade etmişlerdir. İnovatif davranış belirleyicileri, örgütlerin çalışan odaklılığını gerektiren ve bu yönde uygulamaları geliştiren unsurlardır.

Çalışan inovatif davranışı, yeni fikirleri üretme, tanıtmaya ve gerçekleştirmede belirli bir rolün, takım ya da örgüt performansının artırılması olarak tanımlanır. Bireyler ifade edilen bu üç davranış birleşimine herhangi bir yerde ve zamanda dâhil olabilirler (Devloo, 2013). İnovatif davranış ifade eden bu unsurlar, çalışan inovatif davranışının boyutları olarak bir sonraki konu başlığı altında ele alınacaktır.

4.2.5. Çalışan İnovatif Davranışının Boyutları

İnovatif davranışlar, belirli zaman ölçeğinde bunları gerçekleştirme ve gösterme temelli olgu olduğu için çok boyutludur. Scott ve Bruce (1994), bu boyutları inovatif fikirleri üretme, tanıtmaya ve gerçekleştirme şeklinde inceler. İnovatif davranışların bireysel yenilikçilik çerçevesinde oluşturulması önemlidir. De Jong ve Den Hartog (2007) çalışmalarında bireysel yenilik, kompleks bir davranış yaklaşımı olarak yorumlanır. Bu durum mevcut değerlendirmelerin teorik olarak incelenen konularla sınırlı kalmadığını gösterir. Uygulamada oldukça boyutlu sonuçlarla birlikte ele alınması da bu davranışların önemli olduğunu göstermektedir. Çalışanların bir fikri geliştirmesi, denemesi ve ticarileştirmesi, büyük özveri ve çaba olarak görülür. Bunun için kaliteli bir süreç yakalanmalı ve oluşturulmalıdır.

İnovatif davranışlar, çalışanları yenilik sürecinde katkıda bulunacakları bütün konular çerçevesinde değerlendirmektedir. Scott ve Bruce (1994) görüşlerinin yanı sıra De Jong ve Den Hartog (2007), fırsatları keşfetme, fikirleri üretme, savunma ve uygulama olarak dört ayrı aşamada bu boyutları inceler. Burada büyük bir çabanın gösterilmesinin temelinde yatan boyutlar, öncelikle fikrin keşfedilmesini ve savunma sürecinde istikrarın gözetilmesini gerektirir. Dolayısıyla çalışan inovatif davranışları genel olarak bu boyutlar kapsamında incelenmekte ve örgütlerde çalışan odaklılığını göstermektedir:

- Fikrin üretilmesi,
- Fikrin tanımı,
- Fikrin gerçekleştirilmesi.

Bu maddelerde belirtilen konular, çalışan inovatif davranışının boyutları olarak incelenmektedir. Örgütlerin yenilikçi çalışmalar yapmalarında etkilidir. Bu kapsamda aşağıda bu boyutlar daha detaylı şekilde anlatılacaktır.

4.2.5.1. Fikrin Üretilmesi

Fikrin üretilme süreci, yenilikçi fikirlere sahip olmayı bir ön koşul yapmaktadır. Bu durum inovatif davranışın başlamasının da temeli şeklinde ifade edilir (Mumford, 2000). Fikirlerin yeni ürün üretme ya da yenilikçi bir çalışmayı destekleme ölçütü, inovatif davranışı da bu yönde oluşturur. Fikrin üretilmesinin temelinde özellikle de bunun bir yaratıcılık gerektirdiği ifade edilmektedir. Aynı zamanda hizmet etmesi de önemli bir konu olarak tartışılmaktadır. Roffe (1999) ise yaptığı bir çalışmada, yaratıcılığın geliştirilmesinin önemi üzerinde durmuştur. Çalışanların yaşanan sorunları çözümlemede alternatif yaklaşım geliştirmesi, farklı metotları üretmesi gibi birtakım durumlar, yaratıcılık sayesinde bu durumun karşılanması anlamına gelmektedir. Fikrin üretilmesinin temelinde bu husus, çalışanların belirli özelliklere sahip olmalarını gerektiren detaylarla incelenmektedir. Çapraz ve diğerleri (2014) ise fikir üretmeyi, yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirme, mevcut iş süreçlerini iyileştirme ve problemlere çözüm üretme gibi konularla birlikte incelemektedir. Fikir üretmede bu durumlar, özellikle bireysel nitelikleri önemli kılar. Bu husus, bireyin fikir üretebilme becerisi, yaratıcısı, yetkinliği gibi konularla birlikte değerlendirilir.

4.2.5.2. Fikrin Tanımı

Fikrin üretilmesinden sonraki süreçte fikrin tanıtımı, Kanter (1988) çalışmasında değinildiği üzere, uygulamaya geçmeden önce desteğin alınması anlamına gelecektir. Geliştirilen fikirlerin çoğunluğu, çalışma grubu ya da örgütlerde tanıtılarak uygunluk ölçülür, denetlenir ve bir bakıma üretime geçilir. Dolayısıyla fikrin üretilmesi konusu en temel işlemlerden biri olup önemli bir kriterdir. Bunun için inovasyon çalışmasıyla birlikte yenilikçi adımların neler olduğunun belirlenmesi ve neyin değişeceğinin net olarak ölçülmesi gerekir. Bu kapsamda Scott ve Bruce (1994), fikirlerin üretilmesinin yanı sıra tanıtılmasına ve hayata geçirilebilecek düzeye ulaşmasına da değinmektedir. Dolayısıyla fikirlerin üretilmesi kadar önemli konulardan diğeri, fikirlerin tanıtılırken yapılabilirliğinin de aynı ölçüde mantıklı bir çerçevede oluşturulmasını sağlamaktır. Bu konu ise çalışanın inovatif davranışı için çok aşamalı bir süreçtir. Messmann ve Mulder (2012), fikrin tanıtılmasını, bu tanıtımı yapan kişi özelinde değerlendirir. Fikrin belirli bir çevreye yayılmasında ve fikrin desteklenmesinde önemli adımlar atabilmelidir. Fikrin gerçekleştirilme sürecinde kullanılan ifadelerin tanıtım sürecinde

anlatımı da bu çerçevede önemli kabul edilmektedir. Dolayısıyla fikrin tanıtılmasında çalışanın hem destekleyici çevreyi bulması hem de fikrin gerçekleştirilme süreciyle uyumlu olması gerekir.

4.2.5.3. Fikrin Gerçekleştirilmesi

Fikrin tanımından sonra geriye kalan aşama ise, fikirlerin gerçekleştirilmesidir. Kleysen ve Christopher (2001), sadece inovasyon üretilmesinin yeterli olmadığını ve gerçekleştirme aşamasının da önemli olduğunu belirtir. Bunun için de önemli bir çaba göstermenin gerekliliğini vurgular. Söz konusu inovatif fikir, normal iş sürecinde doğrudan kabul gören ve uygulanan çalışmadır. Çapraz ve diğerleri (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, fikri gerçekleştirmek için ısrarcı olmanın ve inovasyon sürecine doğru insanları dâhil etmenin öneminden bahsedilmiştir. Destekleyenlerin bulunması kadar etkili faktörlerden birisi de inovasyonu gerçekleştirme sürecine dâhil olanların görüşleridir. Janssen (2000), inovasyon sürecinin bu son aşamasıyla birlikte inovatif modelin üretilmesinde fikrin gerçekleştirilmesine odaklanır. Örgüt için önemli görülen inovatif davranış modelinin gerçekleştirilmesi, inovasyonun örgüt kapsamına olan katkısıyla birlikte değerlendirilmektedir.

4.2.6. Çalışan İnovatif Davranışının Örgüt Açısından Önemi

İnovasyon, örgüt açısından yaşamsal öneme sahip olup değişim ve yenilikleri takip edebilmeye yardımcı olmaktadır. Çevresel değişimlerin takibi kaçınılmaz olmuş, bunun en önemli sonucu olarak inovasyon çalışmaları artmıştır. İnovasyon temelinde çalışanlarda inovatif davranışların görülmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Örgütlerin değişim kapasitelerini karşılayabilecek düzeyde inovatif davranışın oluşturulması gerekli unsurlar arasında görülmektedir. Taylor (2008), örgütlerin değişim kapasitelerindeki kriterlerden birini öğrenme çerçevesinde incelemiştir. Örgütsel öğrenme, inovatif davranış oluşturmada etkili kriterler arasında bulunur. Örgütte inovatif davranışın çalışanlarda görülmesi, devamlılığın sağlanmasına da yardımcıdır. Bununla birlikte Wycoff (2003), inovatif davranış etkisini, yeni fikirleri teşvik edecek, risk almayı destekleyecek uygulamaların her açıdan geliştirilmesi şeklinde vurgular. Yenilik girişiminin yapılması zorunluluk olmuş ve süreçleri desteklemeyen yöneticilerin olması, örgütlerin devamlılıklarının sağlanamaması gibi

sorunlara ortam hazırlamıştır. İnovatif davranışın örgüte etkisi, örgütlerin inovasyon çalışmalarını desteklemesini gerektirir. Çünkü inovasyon, örgütün rekabet fırsatını yakalama ve sürdürülebilirliğini sağlamadaki başarısını öne çıkarmaktadır. Bununla birlikte kriz süreçlerinde inovasyonun katkıları, örgütlere hızlı çözüm önerileri üretme ve daha dinamik olma konusunda yardımcı kaldıraç görevi gördüğü yönüyle tartışılabilir. Åmo (2005) çalışmasında inovatif davranış, örgütlerin yenilikçi davranışı üzerinde belirleyici bir konu olarak gösterilmiştir. Örgütsel bilgiyi kullanma, yönetme, stratejik araç olarak değerlendirme gibi bazı faktörler, örgütlerin devamlılığını sağlamaktadır. Örgütlerde temel öneme sahip olan ve aşağıda maddeler halinde sıralanan konular, çalışanların inovatif davranışının örgütler için ne düzeyde önemli olduğunu göstermektedir:

- Örgüt kültürü,
- Motivasyon,
- Performans,
- Verimlilik.

Yukarıda maddeler halinde ifade edilen konular, çalışan inovatif davranışının örgüt açısından önemini ve etkisini vurgulamak bakımından bir sonraki alt başlıklar altında detaylandırılacaktır.

4.2.6.1. Örgüt Kültürüne Etkileri

Örgüt kültürüne ilişkin net bir tanımın yapılması zordur. Ancak kurum kültürüne bağlı olarak kavram farklı yönlerden açıklanabilmektedir. Bu durum tanımlamada zorlukların yaşanmasından kaynaklı olup, örgütlerin tamamının da bir kültüre sahip olmasıyla bağlantılı olarak açıklanmaktadır (Lewis, 1998). İnovasyonun örgütlerde gerçekleştirilme başarısı ve örgüt kültürü arasındaki ilişki, örgütün inovasyonu kabul etme, destekleme profiliyle birlikte açıklanır. Başarılı inovasyon ise inovatif davranışların görülmesini destekler. İnovasyonun gerçekleşmesini önleyecek sorunlar, örgütlerin kültürlerinin bir parçası haline gelmektedir. Ayrıca kültürün inovasyon üzerindeki etkisine değinen Moky (1990), ulusal kültür ve inovasyon ilişkisini incelemiştir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde etkileşim, ulusal kültür ve örgüt kültürü arasında bir potansiyel oluşturmakta ve örgüt kültürüyle inovasyon kültürü

ilişkisi doğmaktadır (Kelley, 2010; Schein, 1992). Örgüt kültürü, inovasyon kültürünü oluşturması ve inovatif davranışların kazanılmasında en önemli konulardan birisi olarak incelenmektedir. Ayrıca örgüt kültürünün doğrudan desteklediği konulardan biri olarak inovasyon kültürü kapsamı, şu normlar çerçevesinde incelenir (Russell, 1989; Yiğit, 2014):

- Örgüt çalışanlarının yaratıcı faaliyetler geliştirmesini destekler,
- İnovasyon, stratejik düzeyde örgütsel problemlerin azaltılmasını sağlamada, uygun bir çözüm metodu sunar,
- Serbest ve açık bilgi alışverişinin olmasını sağlar,
- Potansiyel inovasyonlara ilişkin bilgisi bulunan örgüt dışındaki gruplarla yakın teması devam ettirir,
- Yeni fikirlerin geliştirilmesinde açık görüşlü olur,
- Psikolojik ve maddi destekler yeni fikir üretme sürecinde sunulur,
- Yeni girişimlerin gerçekleştirilmesinde makul ölçüde bir risk alımını teşvik eder,
- Değişim uygulamasını destekler.

Örgütlerde oluşturulan inovasyon kültürü, maddeler halinde sıralanan unsurların önemli olduğunu gösterir. Buna göre örgütlerde bu kültürün oluşturulması ve örgütle bütünleştirilmesi, örgütteki uygulamalara şekil verilerek sağlanır. Ayrıca çalışanların davranışlarını, tutumlarını, inançlarını ve faaliyetlerini etkileyebilecek ve çalışanın inovatif davranışına kılavuzluk edebilecektir. Maddeler incelendiğinde örgüt kültürü, çalışanların inovatif yaklaşımını destekler ve kolaylaştırır. Bununla birlikte Martins ve Terblanche (2003), başarılı bir örgütün, yönetim süreçlerinde ve kültürlerinde yenilik olgusunu öne çıkardıklarını belirtmekte ve yenilikçiliğin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Örgüt kültürleri içerisinde inovasyon, yenilik ve yaratıcılık düzeyinin çalışanlarda görülmesi anlamını da taşımaktadır. Böylece inovatif davranışlar ortaya çıkmakta ve örgütlerde istendik sonuçlar görülmektedir.

4.2.6.2. Motivasyon Sağlayıcı Etkileri

Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması, inovasyon performansı üzerinde önemli bir yere sahiptir. Buna göre hem çalışan performansı hem de inovatif davranış

gelişimi arasında bağlantı vardır. Mitchell (1982) çalışmasında motivasyon, çalışanın bir iş veya görevi yerine getirme motivasyonu olarak ifade edilmiş ve bu motivasyonu da etkileyen faktörlerin belirli kaynaklarla oluşturulduğu üzerinde durulmuştur. İnovasyonun başarısı için çalışanların motivasyonu önemli görülmektedir. Amabile (1998), motivasyon kaynaklarını belirlerken çalışanların ihtiyaçları ve istekleriyle sınırlı kalınmamasını, yaratıcılık/inovasyon süreçlerinde ihtiyaç duydukları para ve zamanın da çalışanlara sunulması gerektiğini vurgulamıştır. Bu kaynaklar genelde yaratıcılığı destekleyen ya da sınırlandıran nedenlerle açıklanmaktadır. Bu tür imkânlar sağlanmadığında motivasyonun düşeceği ifade edilir. Buna yönelik sorunlar ise inovatif davranışların oluşmasını engelleyen problemler haline gelmektedir. Motivasyonun sağlanabilmesi için çalışanların beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması bir gereklilik olarak görülmektedir. Örgütlerde bu süreçlerin oluşturulabilmesine yönelik en temel katkı ise ödül sisteminin uygulanmasına dayalı olarak açıklanmaktadır. Bu uygulamalar beklentilerin karşılanmasını sağlayabilecek düzeyde olmalıdır. Bu süreçler, bireylerin motivasyonlarını yükselten, inovasyon performanslarını artıran ve işten ayrılma niyetlerini önleyen faktörlerdir. Ayrıca Johansson (2007) çalışmasında ifade edildiği üzere, inovasyonda başarının yakalanabilmesi için motivasyonun sürekli olması gerekmektedir. Çalışanın motivasyonunu yitirmemesi, inovasyon sürecinde başarısızlıklara takılmaması gibi faktörler, yüksek motivasyonun oluşturulmasını ve böylece inovatif davranışların devamlılığının sağlanmasını önemli kılan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Shalley ve Gilson (2004) çalışmalarında, inovatif davranışların geliştirilmesi ve buna bağlı olarak yaratıcılığın oluşturulmasının temelinde motivasyon unsurunun yer aldığını ifade etmişlerdir. Bu unsur bireye kaynakların sunulması ve bireyde yeteneklerin ortaya çıkartılması kadar önemli bir faktördür. Dolayısıyla motivasyon, inovatif davranışların oluşturulmasında en etkili unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

4.2.6.3. Verimlilik ve Performans Etkileri

İş süreçlerinde çalışanlarda görülen yüksek performans ve verimlilik, örgütlerin inovasyon faaliyetlerinde etkili bir kriterdir. Burada öncelikle çalışanların yüksek bir motivasyona sahip olması gerekmektedir (Wolor et al., 2020). Aynı zamanda örgütün performans verimliliği, çalışanların iş görme potansiyelleriyle alakalıdır. Çalışanların

verimliliklerini artıran uygulamalar, örgütlerin başarısını da etkileyecektir. Aksi halde örgütlerin verimlilikleri düşük olacaktır (Gribanova and Abeltina, 2019). Bununla birlikte verimlilik doğrudan bir etken olarak yorumlanamaz. Özellikle verimliliği etkileyen faktörlerin de etkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda genel olarak pozitif örgüt kültürü ve örgüt ikliminin etkisinin önemi üzerinde durulmaktadır. Güler ve Kanber (2011) çalışmalarında örgütlerin inovasyon stratejilerini artırmak için verimliliği yükseltmeye odaklandıkları ifade edilmektedir. Böylece örgütlerde yüksek performans gösterme eğiliminin artacağı söylenebilir. Yine Aslan (2017) çalışmasında örgütlerin inovasyona yönelmelerinin temelinde gelişen/değişen çevre koşullarının etkili olduğu vurgulanmıştır. İnovatif davranışın görülmesinin çalışanlar için önemi, üretkenlik karşıtı durumların oluşmasını önlemeyi gerektirir. Aksi halde fayda sağlamayı önleyici davranışların görülmesi hem çalışan motivasyonunu olumsuz etkilemekte hem de performansı düşürmektedir. Bu ortamda inovasyon çalışmalarının yapılması zorlaşmaktadır. Aynı zamanda De Jong ve Den Hartog (2007) çalışmasında, yeni fikirlerin geliştirilmesinin önemi ve çalışan üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yeni fikirlerle ifade edilen ise, keşfedilmemiş olanın yapılması ya da yeni baştan fikrin üretilmesi değildir. Mevcut fikirlerin geliştirilmesi de inovasyon çalışmaları olarak görülmektedir. Bu süreçte önemli olan verimliliği ve performansı artıran uygulamaların geliştirilmesi gerekliliğidir. Aksi halde yenilikçi çalışmaların geliştirilmesi ve uygulamaların yapılmasının zorlaşacağı düşünülmektedir.

4.3. İnovatif Davranışı Destekleyen Unsurlar

Örgütlerin inovasyon yaklaşımları ile çalışanların inovatif davranışları arasında bir ilişki vardır. Çalışan davranışları üzerinde yönlendirici etkisi, örgütün bu kapsamda yaptığı çalışmalarla açıklanmaktadır. Örneğin inovasyon süreci kapsamında beklenen davranış modellerinden birisi de özgeci davranış olarak gösterilmektedir. Bu davranış modelinde birey, Frey ve Meier (2004) çalışmalarında değinildiği üzere ben merkezden uzak ve fedakâr bir davranış sergilemektedir. Özgeci davranış ödül ya da ceza beklentisinin olmadığı bir yaklaşım özelliğine sahiptir. Ancak bunun yanı sıra sosyal inovasyon dışında kalan yenilikçi çalışmalarda ödüllendirmenin birey üzerinde inovatif davranış katkısını geliştirmede etkili olduğu ifade edilmektedir. İnovatif davranış modeli arasında yer alan özgecilik, inovatif yaklaşımın sürekli bilincinde olunması, devamlılık sağlanması ve bunun da çalışan üzerinden gerçekleştirilmesini

gerekli göstermektedir. Bu konu Light (2005) görüşü kapsamında incelendiğinde, sosyal inovasyon çerçevesinde önemli kabul edilmektedir. İnovatif davranışları destekleyici uygulamaların örgütte gerçekleştirilmesi, inovasyonu her açıdan etkilemektedir. Örneğin Light (2005) çalışmasına göre, birey ya da grup, sosyal problemlere yaratıcı fikirlerle yaklaşarak örgüt bünyesinde inovasyonu devamlı hale getirmektedir. Bu durum yine inovatif davranışların süreklilik arz etmesi anlamına gelmektedir.

İnovatif davranışlar kapsamında örgütün genel yaklaşımı önemli görülmektedir. Aksi halde inovatif fikir veya davranışın tam olarak oluşturulduğu söylenemez. Burada örgütün yönetim şekliyle başlayan ve bütüncül olarak örgütü etkileyen her unsurun önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca Nohria ve Gulati (1996) çalışmalarında inovasyonun iş sürecinde yeni olarak algılanan bir politikayı, yapıyı, yöntemi, ürünü, süreci, piyasa fırsatını kapsayan uygulamaları temsil etmesi, inovatif çalışmaların bütün iş bölümlerinde desteklenmesi anlamına gelmektedir. Bu durum temelde çalışanlarda inovatif davranışın görülebileceği şekilde stratejilerin geliştirilmesi anlamını taşımaktadır. Bu kapsamda örgütlerde ilk olarak yenilikle uyumlu olan stratejilerin belirlenmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Kanter (1988) çalışmasında inovatif çalışmaları engelleyici unsurlar arasında yeni fikir ve görüşlerin ödüllendirilmemesinin, kaynakların ve araçların sınırlı olmasının etkili bir faktör olduğu söylenmiştir. Böyle bir durumda inovatif davranışın gelişmesi söz konusu değildir. Irani ve Sharp (1997) ise yenilikçiliği destekleyen unsurlar arasında çalışanların bireysel özelliklerinin geliştirilmesinin önemini vurgulamışlardır. Bu çerçevede projelerin amaç ve getirilerinin görülebilmesi, risk alınabilmesi ve cesur olunabilmesi, etkin liderlik yaklaşımının sunulabilmesi, karakter gücünün geliştirilebilmesi gibi faktörlerin olumlu olduğu söylenmektedir. Böylece inovatif davranış kapsamında geliştirilen stratejilerin de aynı şekilde öne çıktığı, desteklenmesi gerektiği görülmektedir. İfade edilenlerin yanı sıra inovatif davranış destekleyen unsurlar genel olarak araştırmada şu konular çerçevesinde gruplandırılacak ve anlatılacaktır:

- Çalışanlar arasında kurulan iletişimin desteklenmesi,
- Yönetimin çalışan davranışlarını desteklemesi,
- Çalışanların risk almasını desteklemesi,

- Örgütün müşteri odaklılığını desteklemesi,
- Örgütün rakip odaklılığını desteklemesi.

4.3.1. Çalışanlar Arasındaki İletişimi Desteklemesi

İnovasyonun örgütlerde gerçekleştirilmesi, temelde çalışanlara yönelik yaşanan sorunların ve bariyerlerin atlatılmasını gerektirir. İletişim kaynaklarında yaşanan sorunlar, örgütlerde inovasyon sürecinin gerçekleşmesini zorlaştırır. Govindarajan ve Trimble (2010) çalışmalarında, güçsüz liderliğin ve zayıf iletişimin önlenmesinin önemli olduğu ifade edilmiştir. İletişim kanallarının etkili şekilde kullanılması ile bu tür sorunların önüne geçilmesi mümkün görülmektedir. Ayrıca lider yaklaşımı, çalışanlar arasındaki ilişkiyi düzenlemede önemli bir yer tutmaktadır. Liderin hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışındaki yaklaşımı, çalışanların inovatif davranışlarını güçlendirmektir. Bu bağlamda liderler, örgütlerde çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmede önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Dimpley ve Burton (2005), örgütsel çalışmaların da temelini oluşturan iletişim konusunu, birey ve grup arasında yaşanabilecek çatışmanın ve sorunların etkili bir iletişim kurularak çözümlenebileceğini belirtmektedir. İnovatif davranışın bu duruma etkisi, örgütte inovasyon kültürünün yaygınlaşmasına ve istendik davranışların oluşmasına olan katkısıyla açıklanmaktadır.

Örgütlerde çalışanın inovatif davranışı, işbirliği yapmalarını gerektirmektedir. Bu konu özellikle de yüksek teknoloji örgütlerinde önem sırası yüksek bir konu olarak tartışılmaktadır. Bununla birlikte örgütlerin tamamının rekabetçi koşullar çerçevesinde bu süreci yönetmesi öne çıkan konular arasında değerlendirilmektedir. İnovatif davranışın temelde bir iş performansı olarak görülmesi, nitelikli bir iş çıktısının da alınması anlamına gelmektedir. Diğer iş grubu arkadaşlarının sahip olduğu fikirler ve yöntemler, bireyin orijinal çalışmalar çıkartmasına yardımcı olabilir. Diğer yandan inovasyon, devamlı bilgi girişinin olduğu bir çalışma ortamıdır. Bu nedenle çalışanın bilgisinin artırılması, iletişimin de artırılmasıyla sağlanabilir. Örgütlerde bu tür uygulamaları, inovasyon sürecinin çalışanlar arasındaki etkileşimi artırmasıyla açıklamak mümkündür. Örgüte en yüksek fayda da bu şekilde kazandırılabilir (Shih et al., 2006). Bu kapsamda örgütlerde inovatif davranış için iletişim gerekli görülmektedir. Örgüt bünyesinde bu iletişim şeklinin desteklenmesinin avantajları

arasında özellikle örgüt inovasyonunda en yüksek düzeyde verim alınmasında etkili olduğu ifade edilebilir. Bunun yanı sıra Van de Ven (1986), çalışanların bu inovatif davranışı geliştirmekten ziyade mevcut uygulamaları devam ettirmeye daha fazla yöneldiklerini söylemektedir. İnovasyon açısından başarının yakalanabilmesi için söz konusu bu davranışın geliştirilmesinde örgüt çalışmalarının önemi üzerinde durulmaktadır. Aksi halde inovasyon süreçlerinde istenen verim alınamayabilir. Örgütlerde inovatif davranışın geliştirilmesinde iletişim faktörünün yetersizliğinin böyle bir sonuca neden olabileceği üzerinde durulabilir. Örgütler çalışanları inovatif davranışı için motive etmeyi amaçlayıp iletişim kanallarıyla birlikte bunu desteklediklerinde yüksek oranda başarı yakalayabileceği düşünülmektedir.

4.3.2. Yönetimin Çalışanların Davranışlarını Desteklemesi

Örgüt çalışanlarının davranışları üzerinde etkili olan fonksiyonlar çok yönlü bir yapıdadır. Bunlar arasında yönetim şekli ve liderlik rolü öne çıkmaktadır. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü de aynı şekilde örgütlerde gerçekleştirilen çalışmaların inovasyona ne oranda yönlendirilebileceğiyle bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Bu durum çalışanların bireysel inovatif davranışlarının desteklenmesini gerektirmektedir. Örgütlerde yönetime bağlı olarak bu destek öne çıkmaktadır. Çalışanlar, inovasyon için örgütlerden destek bekler ve davranışlarını bu şekilde yönlendirir. Liderliğin bu konudaki etkisi ise, yönetsel beklentilerin çalışanlar üzerindeki etkisinin fazla olmasından kaynaklı olduğu (Kanter, 1998; Ulusal ve Yüreğir, 2020) ifade edilmektedir. Buna göre liderlik, örgütlerde yönetim sürecinin etki ve potansiyeli üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Bununla birlikte yönetim şeklini etkileyen faktörler arasında örgüt kültürü ve iklimi gibi unsurların da bulunduğu görülmektedir. Etkili inovatif davranışların kazanılabilmesi, yönetim faaliyetlerinde inovasyon odaklı bir gelişmenin benimsenmesiyle yaratılmaktadır. Bunun için örgüt kültürü ve iklimine de bu kavramların kazandırılması gerekmektedir. Örgütlerin başarılı olması için temel koşul olarak inovatif bir örgütsel kültürün benimsenmesi, inovasyon çalışmalarından en iyi performansın alınmasını sağlamakta ve örgütlere hedefleri yönünde ivme kazandırmaktadır.

Çalışanlardan yüksek performans alınması ve memnuniyetlerinin artırılmasında yönetim; fiziki ve finans gibi kaynakları yeterli ölçüde sunmalıdır. Ayrıca insan

kaynağı da ihtiyaçları karşılayacak düzeyde olmalıdır (Felekoğlu and Moultrie, 2013). Burada yönetim yetenekli çalışanların bulunmasını, onların memnun edilmesini sağlamalı ve böylece çalışanlarda inovatif davranışları oluşturmalıdır. Aynı şekilde Wolpert (2003), inovasyon konusunda yaratıcılığın ve yeniliklerin artmasına katkı sağlayacak girişimciliklerin de önemli olduğu üzerinde durmuştur. Bu yönde çalışmaların ve uygulamaların artış gösterdiği ve desteklendiği belirtilmektedir. Örgütlerin yeni teknolojik gelişme ve rekabet ortamındaki faaliyetine bağlı olarak değiştirmeyi ve yenilenmeyi amaçladığı vurgulanmaktadır. Yönetim süreci de çalışanları desteklediği takdirde, inovatif davranışın daha fazla görüleceği ifade edilebilir.

4.3.3. Çalışanların Risk Almasını Desteklemesi

Örgütlerin inovasyon çalışmaları, yeni bir ürünün pazara sunulması ya da yeni bir hizmetin geliştirilmesini kapsamaktadır. Bu durum risk faktörünü de içermektedir. Bu bağlamda örgütlerin risk alması, çalışanların da inovasyon sürecinde risk alması anlamına gelmektedir. Ancak böyle bir durumda örgütler, çalışanlarını desteklemekte ve onları yönlendirmektedir. Singh ve Gaur (2013) ile Chen ve Tan (2012) çalışmaları incelendiğinde, inovasyonun bir risk olarak görülmesi, pazardaki süreklilik kaygısına bağlı olarak gelişmektedir. Risk faktörü örgütlere yardımcı olan bir konu olabileceği gibi önemli finansal sorunlar haline de gelmektedir. Diğer yandan ise risk alındığında, pazarda önemli bir başarı da yakalanmaktadır. Böyle durumlarda işletme performansı artmakta ve örgütler öne çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışanların risk almasını destekleyecek süreç ve uygulamaların önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Çalışanların risk alma eğilimleri temelde bilgi ve beceri yönünden de güçlendirilmeleri anlamına gelmektedir. Bu kapsamda çalışanlar, örgütün insan kaynakları yönetimine bağlı olarak güçlendirilmelidir. Thomas ve Velthouse (1990), çalışanların güçlendirilme ve eğitim uygulamalarıyla birlikte risk alma davranışlarının da arttığını ifade etmektedir. Bu durum temelde risk alma davranışının özgüvenin artmasıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu davranış, inovatif davranışı geliştirmektedir. Bu nedenle örgütlerin çalışanların risk almasını desteklemesi, eğitim uygulamaları, güçlendirme çalışmaları ve özelde motivasyon araçlarının kullanılması, özgüven faktörünün oluşturulması gibi konulara yönelik stratejik çalışmalar yapmasının önemli olduğu görülmektedir.

Örgütlerin çalışanları risk almaya yönlendirmesi ile inovatif örgüt olarak adlandırılmaları arasında bir ilişki kurulmaktadır. İnovatif örgütler için geliştirilen temel görüş, her canlının DNA'ya sahip olması gibi örgütlerin de böyle bir DNA'ya sahip olmalarına yönelik incelenmektedir. İnovatif örgütlerin çalışmaları bağlamında ifade edilen DNA, yaratıcı insanların fikirlerini geliştirmelerine, yeteneklerini iyileştirmelerine, inovatif kültürü oluşturmaya ve risk almaya teşvik etmesine yönelik yaşanmaktadır (Dyer, Gregersen and Christensen, 2011). Örgütlerin yaratıcılığı, çalışanların bireysel yaratıcılıkları ile karşılanmaktadır. Bu nedenle çalışanların risk alması ve riskin yönetilmesi, örgüt DNA'sına bu yapının işlenmesi anlamına gelmektedir. Yaratıcılığın asıl unsurları; uzmanlığa, motivasyona ve yaratıcı düşünme becerisini geliştirmesine bağlı yaşanmaktadır. Çalışanını uzaktan denetleme ve yeni fikir üretmede örgütler hem risk yönetimini sağlamakta hem de çalışanları inovasyon çalışmalarında risklere karşı desteklemektedir. Bu kapsamda diğer bir görüş Daft (1994) çalışmasında, inovatifliği ve risk almayı destekleyen bir örgütün bu kültüre sahip olmasıyla birlikte, çalışanların örgütsel yenilikleri geliştirmesinin hızlanmasına ilişkin olarak incelenmektedir. Bu kapsamda örgütler, risk faktörüne bağlı çalışmalar yaparak bu süreci desteklemektedir.

4.3.4. Örgütün Müşteri Odaklılığını Desteklemesi

İnovasyonun temel amaçları arasında örgüte, tedarikçilere, müşterilere faydanın sağlanması prensibi vardır. Ürünlerin, hizmetlerin, yeni pazarlama araçlarının varlığı, müşterileri örgüte çekebilmeyi amaçlamaktır (Popa, Preda and Boldea, 2010). Burada özellikle Luecke (2008) çalışmasında değinildiği üzere, ürünlerin geliştirilmesinde çeşitlilik, müşteri beklentilerine uygun olan ve müşteriyi rahatsız etmeyecek ürünleri kapsayan özelliklerdir. Aynı zamanda bu konular, inovatif hizmetler için de geçerlidir. Diğer yandan müşteriler, ürün ya da hizmetleri, nitelikli ve kaliteli bulmayı beklerler. Bir ürün veya hizmetin değeri, müşterinin de ürüne olan sadakati üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Müşterilerin ürün veya hizmet geliştirme sürecine dâhil olması, onların istekleri ve ihtiyaçları çerçevesinde bunun yapılması anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra müşterilerin ürün yaratma sürecinde birliktelik rolü ve yaratma süreci de inovatif çalışmalar için önemli görülmektedir. Ama bu durum yine de her zaman olumlu deneyimlerin kazanıldığını göstermez (Prahalad and Ramaswamy, 2004). Ancak genel olarak bu süreçlerin tüketicilerle birlikte yaratılması ya da çalışanların

müşterileri hedefleyen uygulamalarda bulunması, inovasyon için önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir.

Örgütlerin inovasyon çalışmalarında öğrenme odaklılığı önemli yer tutmaktadır. Teknolojilerdeki yeni gelişmelerin takip edilmesi ve müşteri beklentilerinin karşılanması, deneyimlerin gözlemlenmesini ve diğer örgütlerden daha hızlı şekilde davranılmasını gerektirmektedir (Görker ve Erdil, 2018). Bu ise örgütün öğrenme sürecinde, inovatif yaklaşımına, stratejik düşünmesine ve öğrenme odaklılığına ilişkin ele alınmaktadır. İnovasyonu destekleyen ve inovatif davranışların gelişmesine katkı sunan faktör olarak müşteri odaklılığı, inovasyonun örgütün tamamında uygulanması gereken ve bütün birimlerinde temel amacın müşteri olmasına dayanan bir hizmete sahiptir. Angel (2006) çalışmasında inovasyonu kültür yapmak isteyen örgütler için müşteri olgusu anlayışı, inovasyonu örgüt yönetim yapısına ulaştırmaya, kendi kendini yönetim şekline getirmeye ve faaliyetlerde devamlılığı sağlamaya yönelik katkısı ile açıklanmaktadır. Ayrıca müşteri odaklılığı prensibi değer temelli oluşturulmaktadır ve müşteri sadakatine dayanmaktadır. Müşteri odaklılığının önemi, örgütlerin inovatif performansı için değerli görülmektedir. Örgütsel yenilik sürecinde elde edilen asıl sonuç, örgüt performansını desteklemekle birlikte müşteri odaklılığı temel alan çalışmalarla da bunu geliştirip örgütsel faaliyetlere ivme kazandırılmasıdır. Buna göre inovasyon için müşteri odaklılığının temel kriterlerine de bakılmaktadır. Gatignon ve Xuereb (1997) çalışmasında müşteri odaklılığının tam olarak belirlenebilmesi için hem şimdiki ihtiyaçların hem de gelecek dönemdeki ihtiyaçların tespit edilmesi ve değer yaratılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu durum, müşterilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına tam olarak cevap verilebilecek inovatif çalışmaların artırılması ve desteklenmesi üzerine önemli bir konu olarak tartışılmaktadır.

4.3.5. Örgütün Rakip Odaklılığını Desteklemesi

Rakip odaklılığına dayanan bir örgütten bahsedilebilmesi için rakip girişiminin devamlı olarak analiz edilmesi ve elde edilen sonuçların da karar alma sürecinde bir kaynak olarak kullanılması gerekmektedir. Rakip odaklılık da en temel prensip pazar araştırmasının iyi yapılmasına dayalı olduğu görülmektedir. Rekabet koşullarının sürekli değiştiği bir ortamda, rakiplerin çalışmalarının takip edilmesi, pazar araştırması ile mümkün hale gelmektedir (Santos-Vijande et al., 2005). Örgütler

rekabetçi piyasa koşulları için SWOT analizi yaparak çevreyi değerlendirmektedir. Rakiplerin genel olarak güçlü taraflarının, zayıflıklarının bilinmesi, fırsatların ve tehditlerin hem pazar sürecine hem de örgütün faaliyetlerine bağlı oluşturulması önemli görülmektedir. Diğer yandan bu çalışmalar, inovasyon sürecinde daha önemli bir boyut kazanmaktadır. Rekabette öne çıkabilmek için örgütlerin bu süreç dâhilinde birtakım analizler yapmaları gerekmektedir. Porter (1980) çalışmasında ifade edildiği üzere, rekabet edebilmek için metotların maliyetlerini belirlemek ve performansı iyileştirecek özelliklerde olduğunu tespit etmek, kâr marjını azaltan sonuçları ortadan kaldırmak için kritik bir öneme sahiptir. Bu konu ise inovasyon sürecinde inovatif davranışların bu yönde oluşturulması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte Çolak ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen çalışmada ise örgütlerin asıl amaçlarının kâr elde etmek olduğu, bu nedenle de faaliyet gösterilen sektörlerde rakip işletmelerle rekabetin gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Böyle bir durumda müşteri istek ve beklentisi üzerinde durulmalı ve kaliteli inovatif ürünlerin geliştirilmesinin yanı sıra hizmet anlayışının da bu yönde karşılanması gerektiği ifade edilmiştir. Bu durum teknolojinin gelişmişliğine dayanılarak açıklanmaktadır. Teknolojinin en iyi hizmet anlayışını sunması, hizmette devamlılığın gerçekleştirilmesi ve iyileştirilmesi konuları bağlamında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Kaliteli hizmet şeklinin oluşturulması, inovatif sürecin hizmet kapsamı için de gerçekleştirilmesini önemli kılan faktörler arasında olduğu görülmektedir.

4.4. Örgütlerde Kaotik Ortam ve İnovatif Davranış

Örgütlerin inovasyon süreçlerinin ve çalışmalarının önemli katkıları vardır. Bu katkılar arasında, kaotik ortamlar olarak adlandırabileceğimiz kriz dönemleri ve zorlu süreçler bulunmaktadır. Belirsiz, dinamik ve kaotik ortamda örgütlerin devamlılıkları, örgütlerin bu süreçlere ne oranda hazırlıklı olduklarıyla ilişkili olarak ele alınmaktadır. Bu yönde Armağan (2004) çalışması, belirsizlik durumlarında ve kaotik ortamda örgütlerin devamlılık sağlayabilmeleri konusunu, rekabet etmede en önemli araç olarak açıklamıştır. Ancak rekabet edebilmenin temel koşulu, örgütlerin değişmeye odaklanması ve kurumsal gelişmeyi sağlaması şeklinde belirtilmektedir. Planlı ve sistematik çalışmaların inovatif çalışmalarla birlikte desteklenmesi, örgütlerde kaotik ortamlarda karar alma süreçleri açısından en yüksek verimin alınması olarak da ifade edilmektedir. Kaotik ortamlara özgü inovasyon sürecinin yönetilmesinde ise kaotik

sistem özelliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Prigogine (1985), kaotik ortamların ya da gelişmelerin yaşanmasını, belirli bir dengeden uzaklaşıldığı durumda meydana gelmesi şeklinde yorumlamıştır. Buna göre kaotik sistemlerin genel özelliklerini belirlediği çalışmasında, belirli sürede kendiliğinden düzenin oluşabileceğini de ifade etmektedir. Ancak bu konu örgütlerin günümüzdeki potansiyeli için incelendiğinde örgütlerin bu ortamlardan daha hızlı şekilde etkilendikleri, dolayısıyla geri dönüşü olmayan sonuçların da yaşanabileceği söylenmektedir. Küreselleşmenin bu yönde etkisi fazladır ve örgütler, kaotik ortamlarda, kriz dönemlerinde ve belirsizlik durumlarında daha güçlü olmayı, inovasyon çalışmaları ile birlikte gerçekleştirmektedir. Buna dayanılarak örgütlerin çalışmalarında inovasyonun bir fırsat olarak görülebileceği de aynı şekilde belirtilmektedir. Kaotik yönetim paradigması üzerinde duran Wah (1998), ani değişimlerin yaşanması durumunda inovasyonun bir araç olarak görülebileceğini belirtmektedir. Geliştirdiği kaotik yönetim paradigmasında yeni zihin yapısında şu maddeler geliştirilmiştir (Wah, 1998'den aktaran Çıraklı, Dalkılıç ve Hacıhasanoğlu, 2017):

- Holistik, doğrusal olmayan düşünce anlayışı,
- Tüm çevre odağında küresel bakış anlayışı,
- Kendini organize eden doğrularla birlikte etkileşimli eylem şekli,
- Örgütsel potansiyel odaklı,
- Birey ve olgu odaklı,
- Yapının tamamının stratejiyi belirlemede etkin rol alması,
- Nitel/nicel verileri sentezleyerek büyük resim temalı görsel düşünme odaklı,
- Değişimin fırsat olarak görülmesi,
- İnovasyonun ani değişimlerde bir araç olarak görülmesi,
- Örgütün tamamının başarıdan sorumlu olması

Wah (1998) çalışması kapsamında geliştirilen kaotik yönetim paradigmasında, genel olarak inovasyon sürecinin ifade edilen yeni zihin yapısının bütün evreleri için etkili olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, örgütün tamamının başarı yakalamasında inovasyon, inovatif davranış modelinin oluşturulmasıyla birlikte sağlanacaktır. Bu durum çalışanları kapsayan ve örgüt birimlerinin tamamını içeren uygulamaların/stratejilerin hedeflenmesini gerektirmektedir. Kaotik ortamda

inovasyonun önemli etkisi, kriz ve belirsizliklerde ani değişimlerin yapılabileceğini göstermekte olup inovatif davranışla birlikte bunu gerçekleştirmekle açıklanmaktadır.

4.4.1. İnovasyon Yönetiminin Kaotik Ortamlara Etkisi

Örgütlerin inovasyon sürecinde başarı yakalayabilmelerinin önemi, finansal etkiyle başlamakta ve örgütün sürdürülebilirliği boyunca devam etmektedir. İnovasyon yönetiminde etkili metotların belirlenmesi ve kültürün oluşturulması bu süreçten en yüksek oranda faydalanmayı gerektirmektedir. Diğer yandan kaotik ortamlarda bu yönetim şeklinin etkili olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda inovasyon yönetiminde kültür örneği olarak adhokrasi kültürünün, yönetim sürecinde önemli katkı sunduğu Cameron ve Quinn (2006) çalışmasında ifade edilmektedir. Adhokrasi kelime anlamı ile geçicilik ve dinamizm olarak belirtilmekte olup, hızla yaşanan değişimlerde öncelikli fark yaratabilecek, yeniliklere uyum sağlayabilecek düzeyde esnek yapılar ve kültürlerden biri olarak yorumlanır. İnovatif ürün ya da hizmet yönetiminde bu kültüre sahip olan örgütler, inovasyon yönetim sürecinde daha başarılı olmaktadır. Örgütlerdeki öncü çalışmaların pazarda hızla tutunması, sürdürülebilirliğinin sağlanması gibi konuların yanı sıra, kaotik durumlarda stratejik çalışmaların geliştirilmesi de önemli bir yere sahiptir (Karapınar, 2020). Adhokrasi kültürünün örgütlerde gelişmesi, kaotik ve böylece belirsizlik ortamlarında etkili bir inovasyon yönetiminin sağlanmasına da olanak tanımaktadır. Dolayısıyla örgütler, inovasyon yönetimindeki başarılarıyla kaotik ortamlara daha hızlı şekilde adapte olmaktadır. Örgütlerin kaotik ortama ve inovatif örgüt olmaya yönelik uyumları, Harvey (1997) çalışmasında belirtildiği üzere özellikle de post-modern topluma geçişle birlikte ön plana çıkmaya başlamıştır. Çünkü kaotik durumun etkisini daha fazla hissettirmesi ve sürekliliğin de kargaşaya neden olması, inovasyon yönetim sürecinin kaotik ortamlarda önem arz ettiğini göstermektedir. Başka bir deyişle kaotik ortamın artık kaçınılmaz oluşu, günümüzde etkisini daha çok hissettirmektedir. Buna göre inovasyon yönetiminde kaotik ortama olan katkıların temelleri, kaotik sistemlerin ilkeleri çerçevesinde açıklanabilir. Bu ilkeler genel bağlamda şöyle sıralanmaktadır (Kuşçu, Şimşek ve Alan, 2020; Chaffee and McNeill, 2007):

- Başlangıç koşullarına bağlılık: En küçük değişiklikler çok büyük değişime ortam hazırlamaktadır. En ufak değişimlerin yarattığı büyük etki, kaos sonucu

yaratabilecek düzeyden kaynaklıdır. Bu durum bazı bağlantılı olaylara bağlı büyüme göstermektedir. Temelde kaotik ortamlarda değişimlerin birbirleriyle bağlantılı olmasına dayanan kaos durumu vardır.

- Fraktal yapı: Sistemin tamamını kapsayan, birbirlerine ve bütüne benzerlik gösteren yapılardan bahsedilmektedir. Kaotik sistemde bu yapılar, farklı süre ve zaman içinde benzerlik göstermektedir.
- Garip çekiciler: Kaotik sistemlerde olaylar temelde rastgele olarak görülmekte ve belirli bölgelerle açıklanmaktadır. Çekici ise sistem içindeki bir bölgenin diğer sistemi de etkilemesi demektir.
- Kaos örüntüleri: Doğrusal olmayan karmaşık sistemlerin kaos ortamlarıyla birlikte etkisini gösterdiği belirtilmekle birlikte her karmaşanın düzen getirdiği yorumlanmaktadır. Düzen öncesinde düzensizlik olduğu ve böylece sayısız kaos örüntüleri olduğu ifade edilmektedir.

Maddelerde incelenen kaotik ortamların genellikle birbirlerine bağlı olduğu ve kaos sonucunda bir düzenin yeniden gelişebildiği söylenmektedir. Kaos örüntülerinde inovasyon yönetimine bağlı olarak düzenin yakalanma süreci değişmektedir. Böylece inovasyon yönetimi, kaotik ortamlarda ani değişimlere hazırlıklı olma ve değişimlerde risk alabilme kapsamında etkilidir. Değişimlerin ve inovatif çalışmaların bütüncül bir yapıda olması özellikle de kaotik sistemlerin fraktal özelliklerinden dolayı önemli kabul edilmektedir. Aksi halde bir yerde yaşanan herhangi bir sorun, hızla diğer bölgeleri de etkileme potansiyeline sahiptir. İnovasyon yönetiminde önemli konulardan biriside liderliktir. Liderlik tarzlarının inovasyon yönetimine etkisi, Ping (2015) çalışmasında ifade edildiği üzere bazı liderliklerde daha etkili bir şekilde gerçekleşmektedir. Örneğin otoriter liderlerde, kaotik durumların olma ihtimalinin kontrole dayanılarak yönetimi, kritik iş kararlarının alınması ya da eylemlerin gerçekleştirilmesi sırasında kontrollü bir disiplin potansiyeliyle karşılanmaktadır. Bu bağlamda kaotik ortamların yönetimi sırasında inovatif yaklaşımın olması durumunda, kriz süreçlerinin de daha hızlı şekilde çözümleneceği ifade edilmektedir.

4.4.2. İnovasyon Yönetiminin Karmaşık Araçları Kavrayabilme ve Çözümlemeye Etkisi

İnovasyon yönetimi, örgütlerde değişim ve yeniliklerin yönetilmesinde etkili faktörlerden birisi olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçi çalışmaların yapılmasında inovasyon sürecinin kaliteli ve stratejik olması, yeni fırsatların yakalanması ve pazardaki paylarının artırılmasında önemli bir kriterdir. Bu bağlamda inovasyon yönetim kültürünün öncelikle sistematik olması gerekmektedir. Böylece bu kültürün hedeflerinin sunduğu avantajlar, karmaşık araçların anlaşılması ve çözülmesi üzerinde etkilidir (Tiftik, 2020). İnovatif süreçlerin yönetimi ve başarısı, inovasyonun gerçekleştirilmesindeki temel amaçların örgütlerde belirlenmesiyle ilgili de açıklanabilir. Örneğin örgütün yaşam boyu eğitim faaliyetlerini desteklemesi ve güçlendirme çalışmalarına özen göstermesi, inovasyon yönetiminde en önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Diğer yandan bu süreçlerde karmaşık araçlarda çözüm üretme yetkinliği, liderin karar alım sürecindeki performansı ile ilişkilidir. Drafke ve Kossen (1997), kriz durumlarında liderlik anlayışına odaklanmaktadır. Liderin herhangi bir seçeneğinin kalmadığı hem elverişli hem de kaliteli karar alma sürecinde tek başına kaldığı, kriz dönemlerinde ise bunun etkisinin daha çok görüldüğü söylenmektedir. Bu nedenle inovatif örgütlerde liderin bu süreçleri yönetebilme başarısı, karmaşık araçları kavrama ve çözüm üretmedeki potansiyeliyle açıklanmaktadır. Kriz ya da acil durum, kaotik ortamların çok hızlı şekilde oluşmasına neden olduğu için örgütlerin bu yönde inovatif çalışmalara odaklanması ve bu bağlamda çalışmalarını geliştirmesi gereklidir. İnovasyon yönetiminde başarının yakalanmasında asıl unsurlardan bir diğeri de teknolojinin kullanılma potansiyelidir. Chesbrough (2003) çalışmasında inovatif örgütlerin yönetim sürecinde açık inovasyon faaliyetlerinde bulunmasının önemi, katma değerlerde etkileşim yaratma ve geliştirme üzerine incelenmiştir. Bilgi ve teknoloji, dışarıdan içeriye ya da içeriden dışarıya bir etkileşim yaratmalıdır. Örgütsel bağlamda ortaya çıkan problemlere hızlı çözüm önerilerinin geliştirilmesi büyük öneme sahiptir. Bu yönde katma değer açısından etkili sonuçların alınması da ancak karmaşık ortamlardaki potansiyelin niteliğiyle ölçümlenir. Bu kapsamda inovasyon yönetimi, karmaşık araçların kullanılarak sorunları çözümü başarıları için etkili bir stratejidir. Burada inovasyon yönetim şeklinin örgütlerde birbirinden farklılık gösterdiği

söylenir. Daha başarılı inovasyonların büyük örgütlerde daha etkili şekilde yönetildiğine ilişkin görüşlerin fazla olduğunu ifade eden Camison-Zornoza ve diğerleri (2004), inovasyonların benimsenmesi durumunu hem karmaşık hem de çeşitlendirilmiş kaynaklarla desteklenen yeteneklere daha çok sahip olmayla birlikte değerlendirmişlerdir. Cagnazzo ve diğerleri (2008) tarafından yapılan çalışmada, inovasyon yönetiminin, inovasyon sürecinin tamamını etkilediği dikkate alınmıştır. Bununla birlikte fikir üretmeyle başlayan ve inovasyon başarısını garantilemekle devam eden etkilerinin olduğu da ifade edilmiştir. Bu bağlamda inovasyon yönetimi bütüncül yaklaşıma sahip olmalıdır. Böylece çalışan inovatif davranışının desteklenmesi hem karmaşık süreçleri yönetmeyi kolaylaştırır hem de çözüm önerilerini geliştirerek örgütlerin inovasyonu benimsemelerine önemli katkılar sunar. Böylece yönetme anlayışlarıyla birlikte sürdürülebilirliği sağlama noktasında örgütleri önemli bir boyuta ulaştırabileceği ön görülmektedir.

4.4.3. İnovasyon Yönetiminin Bilgiyi ve Araştırmayı Birleştirmeye Etkisi

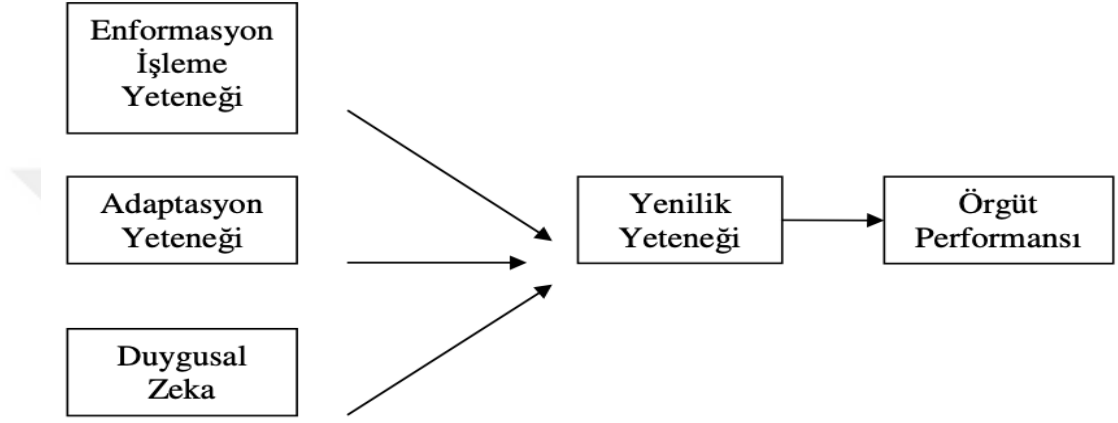
İnovasyon sürecinin gerçekleştirilmesinin önemli avantajlarından biri hem bilginin hem de araştırma sürecinin beraber kullanılmak zorunda olmasıdır. İnovasyon yönetim sürecinde bu husus, örgütlere önemli avantajlar kazandırmaktadır. Bu nedenle Cooke ve diğerleri (2007) tarafından yapılan çalışmada ifade edildiği üzere, inovasyon sistemi arz-talep ilişkisine dayanır ve bu nedenle geliştirilirken araştırma, eğitim, bilgi gibi konular birlikte incelenir. Burada çalışanların da yeteneklerinin ve becerilerinin kullanılması gerektiğinden, yetkin çalışanların bulunması, çalışanların güçlendirilmesi gibi unsurlar inovasyon yönetim süreciyle karşılanmaktadır. Böylece inovasyonda bilgi ve araştırmanın birlikte yapılması için inovasyon sistemlerinin bütünleştirilmesi önemli katkı sunmaktadır. Çalışanların yeteneği konusu bilgi ve araştırma sürecine bağlı olarak inovasyon çalışmalarında etkili faktörlerdendir. Link ve Siegel (2017), bir bilginin toplanmasında ve işlenmesinde, inovasyon uygulayıcısı bireyin yeteneklerinin önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu konu özelinde çalışanların özellikleri ve aynı şekilde yeterlilikleri inovasyon yönetiminde öne çıkan bir konu olarak değerlendirilmektedir.

İnovasyon yönetiminde bilgi ve araştırma becerilerinin artırılması yönünde üzerinde durulan konulardan biri de açık inovasyondur. Genel olarak teknolojik donanımlardan yararlanmayı amaçlayan çalışmalar, açık inovasyonla birlikte yönetimi sağlamaktadır (Tüysüz, 2020). Burada temel amaç, değişim ve gelişmeleri takip edebilme açısından açık inovasyon kapsamında örgütler, bilgi ve araştırma becerilerini artırabilmek için böyle bir yönetim sürecini desteklemenin daha önemli olduğunu kabuk etmektedir. Preez ve diğerleri (2008) tarafından yapılan çalışmada, inovasyon ortamının devamlı değişmesi, örgütün hem iç hem de dış fikirlerini geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Diğer bir ifadeyle açık inovasyon modeli, bilgi ve araştırmayı birleştirmeye katkısı fazla olan bir yönetim tarzının gerçekleştirilmesini destekler. Yine başka bir açıdan inovasyon performansı, yönetim sürecine bağlı da değerlendirilmektedir. İnovasyon performansı, örgütlerin bilgi üretme ve yönetme kapasitelerine, öğrenme düzeylerine, çalışanların genel özelliklerine bağlı olarak değişmektedir. Rogers (2003) çalışmasında, inovasyon süreci, bilgi ve tecrübelerle dayanılarak algılanır, geliştirilir. Burada özellikle söz konusu gelişmeler, inovatif faaliyetlerde bilgi ve araştırma olgusuyla birlikte bunun gerçekleştirilebileceğini göstermektedir. Bu kapsamda inovasyon yönetiminin bilgi ve araştırmayı birleştirme üzerinde etkili olduğu görülmekle birlikte daha profesyonel sonuçların alınması için çalışan inovatif davranışını ortaya çıkaran ve destekleyen inovasyon yönetiminin geliştirilmesi önemli araçlardan birisi olarak kabul edilmektedir.

5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışma kapsamında geliştirilen değişkenler arasındaki ilişkiler, örgütsel zekâyı, inovatif davranış, kuantum liderliği ve farklı değişkenleri çevrelemektedir. Araştırmanın amacı ve önemi çerçevesinde bu değişkenler arasında ikili değerlendirmeler incelenmiştir. Diğer yandan değişkenler arasında kurulan ilişki, mevcut sektör ya da kurumlara göre de değişmektedir. Örneğin araştırmanın asıl amacı ve öneminde sağlık kuruluşları için bu tür değişkenler, COVID-19 dönemi kapsamında liderlik/yenilik/örgütsel zekâ kullanım başarısı için değerlendirilmektedir. Bununla birlikte Bilgen ve Elçi (2022), sağlık kuruluşlarında çalışanların yenilikçi davranışları ile kuantum liderlikleri arasındaki aracılık etkisini hipotezler doğrultusunda inceleyip analiz etmişlerdir. İstanbul ilinde görevli olan 626 sağlık çalışanlarına uyguladıkları anket ve elde edilen analizler, hipotezlerin doğrulandığını göstermiştir. Elde edilen bulgulara göre araştırmanın üç hipotezi de desteklenmiştir: Kuantum liderliği ve örgütsel zekâ, çalışanların yenilikçi davranışlarını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Örgütsel zekânın ise kuantum liderliği ile çalışanların yenilikçi davranışları arasında aracı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda COVID-19 pandemisi gibi kaos ve kriz riskleriyle karşılaşması muhtemel olan sağlık kuruluşlarının daha kaliteli hizmet sunabilmeleri için yenilikleri takip etmeleri bir zorunluluk olarak gösterilmiştir. Dinamik ve kaotik bir ortamda faaliyet gösteren sağlık kuruluşları için yenilikçi davranış ortaya koyması açısından kuantum liderlik ve örgütsel zekâ bir gereklilik olarak görülmektedir. Kuantum liderliğin etkileri sağlık kuruluşlarında yeterince çalışılmadığından bu çalışmanın, bu boşluğu doldurma üzerine katkısı olacağı söylenmektedir. Ayrıca araştırma bulguları, tüm toplumlarda hayati öneme sahip olan ve yakın zamanda pandemi gibi bir olguyu deneyimleyen sağlık kuruluşları için yenilikçi davranışlar ve liderlik tarzlarına aydınlatıcı bir çalışma örneği özelliğine sahiptir. Bu çalışma kapsamında görüldüğü üzere, örgütsel zekâ ile inovatif davranış, kuantum liderlik ile inovatif davranış, kuantum liderlik ile örgütsel zekâ arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu ifade edilmektedir. Burada örgütlere, etki ve potansiyeli artırılmış çalışmalar yapma sorumlulukları düşmektedir.

Örgütsel zekâ ve inovatif davranış arasında kurulabilecek ilişki, örgütlerdeki yenilik yeteneğinin ortaya çıkarılmasına dayanan bir uygulama olarak görülmektedir. Bu çerçevede örgütsel zekânın hem yenilik yeteneği hem de performans üzerinde etkisi fazladır. Örgütsel zekâyâ yönelik çok boyutlu çözümlemeler ve araştırmalardan biri, Şekil 5.1’deki yapılan ilişkilendirmeye değerlendirilmektedir (Keskin, Akgün ve Kalkan, 2004; Yıldırım, 2010).



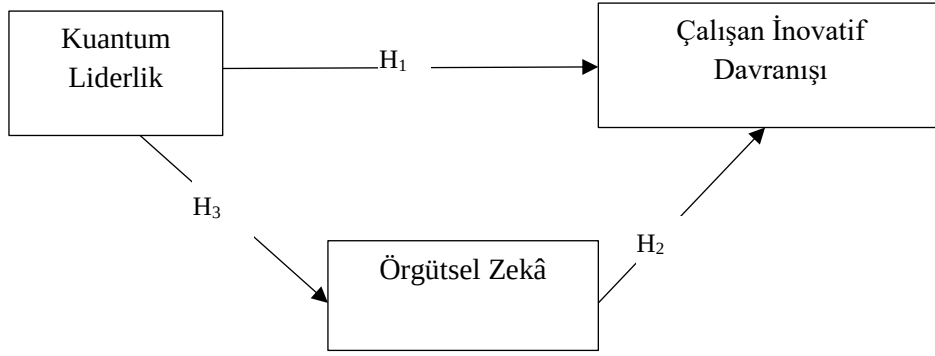
Şekil 5.1: Örgütsel Zekâ Bileşenleri, İnovatif Yetenek ve Örgüt Performansı İlişkisi

Şekilde görüldüğü üzere kurulan ilişki, örgütlerde duygusal zekânın, adaptasyon yeteneğinin ve enformasyon işletme yeteneğinin geliştirilmesiyle birlikte inovatif yeteneğin oluşturulabilmesi çerçevesinde yapılmaktadır. Böylece örgüt performansı da artmaktadır. Dolayısıyla yenilikçi yetenek ve örgütsel zekâ arasında kurulan bu tür bir ilişki, inovatif davranışların da önemli olduğunu bize göstermektedir. Örgütsel zekâ ve inovatif davranış ilişkisinin yanı sıra, bu davranışın kuantum liderlik ile olan ilişkisi de önemli yere sahiptir. Çünkü kuantum liderlik, yönetim tarzlarının ötesinde bir liderlik anlayışı olarak görülmektedir. Erçetin (2000) çalışmasında, bir liderin ya da yöneticinin kuantum liderlik davranışını benimsemesi ve bunu da davranışlarıyla birlikte yansıtması, çağın gerekliliklerini karşılayabilecek potansiyele sahip yönetimin de başarıyla gerçekleştirilmesi anlamına geldiği ifade edilmiştir. Ayrıca Grossman ve arkadaşları (2005)’nin çalışmasında kuantum liderin sahip olması gereken kuantum görüş, kuantum düşünme, kuantum hissetme, kuantum biliş, kuantum hareket etme, kuantum güvenme ve kuantum varlığı olarak ifade edilen yedi beceri ile örgüt çalışanlarının risk almalarının ve yenilik yapmalarının desteklenmesi gerektiği ifade

edilmiştir. Kuantum liderlerin karakteristik özellikleri arasında, entelektüel zekâ, duygusal zekâ ve spiritüel zekânın birleşimi olan yüksek zekâyâ sahip oldukları Hanine ve Nita (2019) çalışmasında, örgütlerin içinde bulunduğu kaotik ortamı ve yaşanan hızlı değişimlerin dinamik süreçleri ile ilgilenen, hedefleri gerçekleştirme yönünde öğrenme ve adaptasyon için önemli adımlar atabilen olduğu, Erçetin (2000) ile Papatya ve Dulupçu (2001) çalışmalarında özellik taşıdığı ve Morrison (2002) çalışmasında ise öğrenen liderliğe ve öğrenen örgüte teşvik eden, ortak bir vizyon oluşturan, örgüt kültürünü zenginleştiren, örgüt üyelerini cesaretlendiren, destekleyen bireyleri yetiştirerek birey merkezli örgüt geliştiren bir liderlik türü olarak açıklandığı görülmüştür (Konan ve Mermer, 2021).

Burada inovasyona dayanılarak örgütsel zekâ bileşenleri düzeyinde yeterli bilgi ve donanımına sahip olunması, bu yetkinliğin örgüt genelinde uygulanabilmesi ve izleyenlerin de desteklenmesi ile duygusal zekâyı kullanabilen kuantum liderlerin genel özellikleri çerçevesinde inovatif davranışın oluşması anlamına gelmektedir.

Kuantum liderliğin inovatif davranış ilişkisine ek olarak örgütsel zekâ ve diğer farklı değişkenlerle kurulan ilişkisi de önemlidir. Kuantum yönetim anlayışının etki ve potansiyeli, dünya genelinde değişikliklere ve yeniliklere uygun bir yönetim şekliyle açıklanmaktadır. Madde yerine enerjiye, oluş yerine gelişmeye odaklanan kuantum yönetim paradigması, nedenler yerine rastlantıyı ve determinizm anlayışı yerine de yapısalcılığı desteklemektedir (Overman, 1996). Pek çok açıdan kuantum yönetim, örgüt yapısının işleyişine yön veren bir konu olarak akıllı örgütler için bu yönetim tarzının etki ve potansiyeli öne çıkmaktadır. Yine bu kapsamda bir çalışma örneği, Bilgen ve Elçi (2022) çalışmalarıyla açıklanmaktadır. Kuantum liderlik ve inovatif davranış arası etkinin incelendiği sağlık kuruluşları çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada ilişki gösterimi Şekil 5.2'deki gibi verilmiştir (Bilgen ve Elçi, 2022).



Şekil 5.2: Kuantum Liderlik, Örgütsel Zekâ ve Çalışanların İnovatif Davranış İlişkisi

Şekilde gösterilen ilişki doğrultusunda Bilgen ve Elçi (2022), kuantum liderlik ile çalışanların inovatif davranışı arasında H₁; “Sağlık çalışanlarının kuantum liderlik algıları çalışanların yenilikçi davranış düzeylerini pozitif yönde etkiler” birinci hipotezi geliştirmişlerdir. Hipoteze göre, kuantum liderliğin çalışanların inovatif davranış düzeyleri üzerinde olumlu bir etki yaptığı ifade edilmiştir. Geliştirilen ikinci hipotez; H₂; “Örgütsel zekâ düzeyi çalışanların inovatif davranış düzeylerini pozitif yönde etkiler” hipotezi örgütsel zekâ ve çalışanların inovatif davranışları arasında kurulan ilişkiye göre oluşturulmuştur. Buna göre hipotez kapsamı, örgütsel zekânın çalışan inovatif davranış düzeyleri üzerinde olumlu bir etki yapması şeklinde değerlendirilmiştir. H₃; “Sağlık çalışanlarının kuantum liderlik algıları ile çalışanların inovatif davranışı arasında örgütsel zekâ düzeyinin aracılık rolü (mediatör) bulunmaktadır.” üçüncü hipotezi, kuantum liderlik ile örgütsel zekâ arasında geliştirilmiştir. Bu kapsamda ise örgütsel zekânın, kuantum liderlik ile çalışanların inovatif davranış düzeyleri arasındaki ilişkide aracı bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Araştırma sonucunda bu üç hipotezin de desteklendiği tespit edilmiştir. Buna göre değişkenler arasındaki ilişkilerin birbirleriyle bağlantılı olduğu ve hem kuantum liderliğin hem de örgütsel zekâ’nın çalışan inovatif davranışı üzerinde etkili bir faktör olduğu görülmektedir.

5.1. Kuantum Liderlik ve İnovatif Davranış İlişkisinde Yurt İçi ve Dışında Yapılan Çalışma Örnekleri

Kuantum liderlik şekli, günümüzün yönetim anlayışlarında yaşanan değişimlerle birlikte önemi gün geçtikçe artan liderlik anlayışıdır. Karmaşık yapıları çözümü ve bu kapsamda kaotik ortamlarda, kriz durumlarında etkinliğini göstermede önemli bir yere sahiptir. Özellikle de örgütlerde inovasyon çalışmalarında kuantum liderliğin etki ve niteliği, örgüt amaçlarına ulaşma ve örgütün rekabetçi özelliklere sahip olmasını sağlama yönünde görülmektedir. Kosa (2020) çalışmasında kuantum liderlik, özel ve kamu sektöründe üst düzey yöneticilerin bu liderlik anlayışlarına olan yaklaşımlarını tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezlerden birisi de, bu anlayışta olan liderlerin inovasyon becerilerinin yüksek olduğunun kabul edilmesidir. Bu amaç ve kapsam gereği elde edilen bulgulara göre kuantum liderlik davranışının gelişmesi, liderlik davranışlarına olumlu yönde bir ivme kazandıracığı görülmektedir.

Genel olarak belirsizliklerde ve kaotik durumlarda, iletişim odaklı ve sorunları çözmeye elverişli bir yaklaşımın ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Bu yönde kuantum liderlik anlayışı, liderlik davranışı içinde inovasyon becerilerini de geliştiren liderliğin şekillenmesinde aracı bir öneme sahiptir. Ayrıca Erçetin (2000), kuantum liderliğin ana varsayımları arasında gelecek odaklılık, etkileşim ve süreksizlik unsurları üzerinde durmaktadır. Bu durumu eğitim kurumlarında gelecek odaklı yetiştirilen çocuklar için önemli görmekte ve yöneticinin kuantum liderlik davranışı sergilemesi beklenmektedir. Bu davranışların inovatif davranış şeklini oluşturmada etkili olduğundan söz edilebilir. Aynı zamanda Üstüner (2016), yine okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarını değerlendirmekte ve çağın gerekliliğini temsil eden inovasyona bağlı yeterli bilgi ve donanıma sahip birey için bu liderlik anlayışını gerekli görmektedir. Çelik ve Erçetin (2021) çalışmasında, okul yöneticilerinin yönetim tarzının belirlenmesi amaçlanmış, çağın gerektirdiği yönetim anlayışında inovasyona açıklık konusuna değinilmiştir. Araştırma sonucunda kuantum liderlik şeklinin hem yönetim tarzı hem de öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu durum temelde inovatif çalışan davranışının gözlemlendiği anlamına gelmektedir. Diğer yandan öğretmenlerin bireysel yenilikçilik düzeylerinin bir yordayıcısı olarak okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını

inceleyen Yoz (2020), kuantum liderlik davranışı ile bireysel yenilikçilik düzeyi arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin bireysel yenilikçi düzeyleri ile okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışı değişkeni ilişkisi kurulmuş ve değerlendirilmiştir.

Kuantum liderlik ve inovatif davranış ilişkisinin doğrudan incelendiği çalışmalar literatürde henüz azdır. Bununla birlikte kuantum liderlik paradigması yeni incelenen ve üzerinde ilişkisel bağlamda yaratıcılık/yenilikçilik temelli incelenen konular arasında yer almaktadır. Kuantum liderlik davranışı ve becerileri arasında yaratıcılık unsuru, inovasyon süreçlerine odaklanan ve inovatif davranışın oluşmasını destekleyen algıya sahiptir. Shelton (1999), yaratıcı problem çözme yeteneğinde kuantum liderlik becerisinin önemine vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte yaratıcılık ve yenilikçilik ilişkisi, bu tür davranışları geliştirmeyi de desteklemektedir. Grossman ve diğerleri (2005) tarafından yapılan çalışmada, kuantum liderin taşıması gereken becerilerle birlikte çalışanları ve risk alarak yenilikçi davranışların geliştirilmesini desteklemesi beklenmiştir. Kuantum lider, becerilerini ve davranışlarını çalışanları üzerinde gösterirken inovatif davranışın öne çıkarılmasını öncelikli kılan bir faktör olarak yorumlamaktadır. Kuantum liderler, bir anlamda daha girişimci liderler olmaktadır. Bu konu özelinde bir değerlendirme yapıldığında, Lope Pihie ve diğerleri (2014) çalışmalarında, okul müdürlerinin girişimci liderlik uygulamaları ile inovatif davranışı geliştirme üzerine yaptıkları değerlendirmede, yönetim şeklinin ve eğitim potansiyelinin, inovatif uygulamalar üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre kuantum liderlik tarzı da liderlerin girişimcilik düzeyleri üzerinde etkili olabilecek özelliklere sahiptir. Bu çerçevede kuantum liderlik ve inovatif davranış ilişkisi kapsamında yapılan çalışmaların literatürde az olduğu, araştırmaların ise artırılmasının önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Örgütlerin rekabetçi ortamda daha etkin/mücadeleci olabilmeleri ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri için çalışanların inovatif davranışı ve davranışı ortaya çıkarabilecek liderlik tarzı stratejik öneme sahip konulardan biri olarak değerlendirilebilir.

Bu kapsamda, kuantum liderliği dinamik bir yapı içerisinde çalışanlarla gerektiğinde resmi olmayan ilişkiler yürüterek iletişim kurmayı, onlarla iş birliği yapmayı, onların fikirlerine değer vermeyi ve onları desteklemeyi önemser (Burns, 2001). Liderleri tarafından dinlendiğini, görüşlerinin dikkate alındığını fark eden

Çalışanların rgte bağlılığı arttığı gibi verimliliğinin de artacağı (West vd., 2015) ifade edilmiştir. Alan yazındaki araştırmalar da kuantum liderlik tarzıyla çalışanların inovatif davranışları arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi doğrulamaktadır. Yönetimde kuantum becerilerin kullanımı arttıkça, örgütlerin çalışanlarını proaktif değişim ajanı olmalarını sağlayacak şekilde gördükleri, düşündükleri, hissettikleri, bildikleri, gvindikleri ve hareket ettikleri rapor edilmiştir (Shelton, Yang and Liu, 2005).

De Jong, 2004 çalışmasında inovatif iş davranışını etkileyebilecek liderlik davranışları; İnovatif rol-modelleme, fark etme, inovasyona ilişkin destek, vizyon sunma, ödüllendirme, kaynak yaratma ve görev tahsisi olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, kuantum liderliğin boyutlarıyla ilişkili stratejilere ilişkin Fairholm (2004) tarafından geliştirilen üç temel yönetim stratejisinde vizyonun açık şekilde belirtilmesi, yaratıcılıkları destekleme, Shelton ve Darling (2001) tarafından geliştirilen kuantum beceri modelinden kuantum biliş özelliğiyle sezgisel olarak tanıma yeteneği ile astlarını fark etme davranışı gösterme ve Fris ve Lazaridou (2006) alışmasında deneyimlerle karşılıklı ilişki içinde olan birey ve grup arasında “sinerjik bir etki oluşturan farklılıkları benimser” paradigmasına yönelik inovatif rol modelleme davranışını sağlama yeteneğine sahip olan kuantum liderlerin çalışan inovatif davranışını ortaya çıkartabilecek özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

Alan yazında Burke ve Collins (2001) alışmasında, örgütlerde değişim yaratan liderler astlarını daha fazlasını yapabilmeleri konusunda motive ettiklerini ifade etmişlerdir. Erçetin, evik ve elik (2018) alışmasında ise, astları üzerinde motivasyon kaynaklarını bilen liderlik tarzının, özellikle de kuantum liderlerin genel özellikleri arasında yer aldığı vurgulanmıştır. Chiu (2018) alışmasında da motivasyonun yenilikçi davranışlar üzerinde artış gösterdiği ifade edilmiştir. Bu kapsamda motivasyon faktörünü kullanabilen kuantum liderlerin inovatif davranış üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Ayrıca Scott ve Bruce (1994) alışmalarında geliştirdikleri modelde, lider-ye etkileşimi ve liderin rolünün inovatif davranış şeklinin oluşmasında doğrudan ve dolaylı şekilde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yönde Erçetin (2000) alışmasında kuantum liderliğin, “lider-izleyen ikileminde bir etkileşim alanı” olarak ifade edilen özelliği ile çalışan inovatif davranışını ortaya çıkaran bir liderlik tarzı olduğu görülmektedir. Yukarıdaki tartışmalardan yola çıkarak araştırmanın H₁ hipotezi geliştirilmiştir. H₁; Sağlık

alışanlarının kuantum liderlik algıları çalışanların inovatif davranışını pozitif yönde etkiler.

5.2. Örgütsel Zekâ ve İnovatif Davranış İlişkisinde Yurt İçi ve Dışında Yapılan alışma Örnekleri

Örgütsel zekânın ilişkili olduğu konulardan bir diğeri inovatif davranıştır. Ancak bu konu çerçevesinde yapılan çalışmaların literatürde henüz istenen düzeyde olduğu ifade edilemez. Bu konu aynı zamanda sektör ve kurum özelinde de değişiklik gösteren bir literatür kapsamına sahiptir. Örgütsel zekâ ve inovatif davranış ilişkisinde Töre (2017) araştırmasına ilişkin, turizm sektöründe çalışanların inovatif çalışma davranışlarının incelendiği araştırmada, çalışanların inovatif çalışma davranışlarının fikir geliştirme faktöründe ve bunu uygulama üzerinde daha düşük bir düzeyde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca alışanların eyleme geçmekten ziyade eylemleri daha çok destekledikleri de belirlenmiştir. Burada ise uygulama temelli davranış düzeyinin oldukça düşük platformlarda seyrettiği, eylemsel bir durumdan ziyade bilgisayar ortamında bunun daha çok desteklendiği bir çalışma şekli yarattığı belirtilmektedir. Keskin ve diğerleri (2004) tarafından yapılan çalışmada ise yenilik yapmak ve bu yeniliklerin problem çözme yaklaşımlarıyla birlikte ele alınması üzerinde durulmuştur. Yeni problem çözme yaklaşımı ile inovatif davranış sergileme kapsamında bir ilişki kurmamızı sağlayan bu örnek, yeni bir fikrin üretilmesi sırasında problem çözme yeteneğinin inovatif kapsamda sergilenmesi gerektiği yönünde bir ilişkiyi göstermektedir. Bu durum örgütsel zekânın benimsendiği ve geliştirildiği örgütler için ifade edilmektedir. Örgütsel zekânın bir işletmedeki varlığına yönelik değerlendirmenin yapıldığı bir başka çalışma, örgütsel öğrenme potansiyeliyle ilişkili incelenmektedir. Bu kapsamda Özer (2005), inovatif davranışın kendiliğinden ortaya çıkmadığını ve örgütün öğrenmeye yönelik stratejik adımlarını benimsemenin gerekliliğine odaklandığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda yenilikçi davranışları sergileyen bir örgüt ve öğrenen organizasyon ilişkisi, örgütsel zekânın en önemli yansımalarından birisidir.

Örgütsel zekâ, örgütte işleyişe yönelik sonuçların öngörülen amaçlara yönelik gerçekleşmesini sağlamaktadır. Süreçleri kolaylaştıracak ölçüde bilgiler sağlamada

etkili olduğu ve yaşanan sorunları çözmeyi amaçladığı vurgulanmaktadır. Buna göre örgütsel zekâ da duygusal zekânın belirli boyutlarına sahiptir. Yenilikçilik de burada yeni fikirlere ve yaklaşımlara, yeni bilgilere açık olmada önemli konulardan biri olarak incelenmektedir. Duygusal zekânın boyutları gibi örgütsel zekânın boyutlarının da bu yenilikçilik çerçevesinde ve böylece inovatif davranışların gelişmesinde önemli yere sahiptir (Erçetin, 2000). Aynı zamanda örgütlerin öğrenme yetenekleri ile yenilikçilik yetenekleri üzerinde duran Avcı (2009), öğrenme yeteneği olan örgütlerin her zaman çevresel değişimlere karşı da adapte olabildiklerini vurgulamaktadır. Bu durum örgütün rekabet edebilmesinde etkili bir konu olduğundan, örgütsel zekâ ile inovatif davranışın gelişmesi arasında ilişkinin olduğu söylenilebilir. Aslan (2009) çalışmasında ise örgütsel zekânın yetenekleri üzerinde durulmuştur. Örgütsel zekânın örgüte katkısına yönelik yapılan incelemede, örgütlerin yenilebilmesinde ya da yenilikçi yaklaşımlarda bulunmasında önemli bir faktör olduğuna değinilmiştir.

Örgütsel zekâ ve inovatif davranış ilişkisine yönelik yapılan çalışmalarda, yurt dışı örneklerde de ilişkili konular görölmektedir. Simic (2005) çalışmasında örgütsel zekânın bilginin yenilikçiliği, sentez edilmişliği ve yapılanmışlığı ilişkisi kurulmuştur. Örgütsel sorunların çözümlenmesinde etkili bir unsur olduğuna değinilmekle birlikte örgütsel zekâ, bilgi sistemlerini güçlendirmede aracı bir konu olmuştur. Bu durum, örgütsel zekânın inovatif davranışları yönetmede ve geliştirmede aracı faktör olmasına ilişkin de yorumlanmaktadır. EOSS (2007) araştırması kapsamında örgütsel zekânın bir örgütteki yenilik yapma kapasitesini gösterdiği vurgulanmıştır. Bu kapsamda inovatif davranışın oluşabilmesinde örgütsel zekânın oluşturulması oldukça önemli bir konu olarak değeriendirilmektedir. Bu bağlamda inovasyon süreçlerinden maksimum düzeyde faydanın alınabilmesinde öne çıkan faktörler arasında, örgütsel zekânın fayda temelli bir yaklaşımla değeriendirilmesi gerekliliği vurgulanabilir.

Örgütlerin özgüllük seviyeleri birbirinden çeşitlidir. Bu nedenle örgütsel zekânın da uygulama süreçlerindeki potansiyeli ve performansı değişmektedir. Ancak örgütsel öğrenme, inovasyon gibi konularla iç içe olduğu bilinmektedir (Falletta, 2008). Bu nedenle örgütsel zekâdan istenilen performansın elde edilebilmesi konusu, istendik davranışların görölmesi ve böylece inovatif davranışın açığa çıkartılmasındaki etkililik şeklinde yorumlanmıştır. Bununla birlikte Shayan ve Ghasemizad (2015), çalışmaları kapsamında örgütsel zekâ ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi değeriendirmek için

petrol sahasında şirket çalışanlarının örgütsel çevikliklerine olan etkiyi tespit etmeyi amaçlamışlardır. Örgütsel zekânın hem bilgi yönetimi hem de örgütsel çeviklik üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Burada inovatif davranışın oluşmasına ilişkin etki, örgütsel çeviklikle bağlantılı incelenebilir. Genel bağlamda hem bilginin devamlı değişimi/gelişimi hem de örgütlerin devamlılığı üzerinde inovatif davranış şeklinin en önemli unsurlar oldukları belirtilmektedir. Liu ve diğerleri (2016) tarafından yapılan bir çalışmada, kurumsal görev süresi ile çalışanların inovatif davranışı arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda bunun kültür yordayıcısı etkisine göre belirli faktörlerden etkilenebileceği ifade edilmiştir. Bu bağlamda örgüt kültürü örgütsel zekanın bir alt bileşeni olarak çalışan inovatif davranışını etkileme özelliği gösteren bir faktör olarak görülebilir. Charness ve diğerleri (2014), çalışan bireyin yenilikçi davranışlardaki risk algısına odaklanmışlardır. Kolektif eylemin inovatif davranışları tetikleyen bir durum olduğu belirtilmekle birlikte motivasyonun geliştirilmesine de katkı sunduğu ifade edilmektedir. Burada, özellikle de Doğu kültüründe örgütlere devam etme süresi ve inovatif davranış arasındaki ilişkinin gücü arasında bir ilişki vardır. Bununla birlikte örgütsel zekânın örgütteki gelişmişliği ile inovatif davranış arasında kurulan ilişki de aynı şekilde önemli bir konudur.

Örgütsel zekâ ve örgütsel inovasyon yapısından yola çıkılarak yenilik için temel gereksinimin zekâ olduğu ilişkisi, Glynn (1996) çalışmasında geliştirilmiştir. Burada örgütsel zekânın uyarlanabilir ve anlamlı bilgi sürecinin oluşturulmasına katkısı, geliştirilen inovasyonlarda zekânın hakim olduğu bir yenilikçi uygulamanın şekillendirilmesi anlamıyla yordanmıştır. Bir başka örnek, örgütsel zekânın katkısı temelinde incelenebilecek ve eğitim kurumlarıyla ilişkili olan bir çalışmayla ifade edilmektedir. Jenaabadi ve Salmanzade (2014), örgüt zekâsı ile örgütsel unutma ilişkisini öğretmenlere yönelik incelemiştir. Burada moral boyutundan başka ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme ile bilgi ve performans baskısı arasında ilişki bulunamamıştır. Buna göre kurum yapısının öğrenme odaklılığı ile örgütsel zekâdaki performans/bilgi ilişkisi, ancak inovatif davranışın geliştirilmiş olması halinde sağlanabileceği şeklinde yorumlanabilir. Çünkü örgütlerin inovasyon sürecine yönelimleri ile öğrenme odaklılıkları, örgütsel zekâyı şekillendirebilecek faktör haline gelmektedir. Buna göre örgütlerde sadece örgütsel zekânın varlığının yeterli olmadığı, inovatif davranış destekleyecek yönde adımların da atılmasının önemli olduğu söylenebilir. Bu durum bize göstermektedir ki, inovatif davranış ile

örgütsel zekâ ilişkisi, örgütlerin devamlılığı, kalitesi, performansı gibi birçok konuda etkili olan unsurlardan biridir.

Örgütsel zekâ ile inovatif davranış arasındaki ilişkiye yönelik literatürde yapılan diğer incelemelerde ise, yurt içinde bu kapsamda yapılan çalışmalardan özellikle de eğitim kurumlarına yönelik önemli bir araştırma alanı bulunduğundan sözedilebilir. Bu kapsamda, Tura ve Akbaşı (2021) çalışmalarında, Ankara ili Sincan ilçesinde ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görevli olan 328 branş öğretmene uyguladıkları çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre okulların örgütsel zekâ düzeyleri ile öğretmenlerin inovatif davranış sergileme düzeylerinin fazla olduğu belirlenmiştir. Çalışma kapsamında bu yönde okulların örgütsel zekâ düzeyleri toplamı ile inovatif çalışma düzeyleri toplamı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, İran'da yapılan bir araştırmada örgütsel zekâ ile çalışanların yaratıcılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Torabi et al., 2016). Bir diğer araştırmada örgütsel zekâ ile yenilikçilik yönetimi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (Kahkha et al., 2015). Bir diğer araştırma örgütsel zekanın inovasyon için istekli olma üzerinde olumlu etkisinin olduğunu göstermiştir (Reza et al., 2014). Yukarıdaki tartışmalardan yola çıkarak araştırmanın H₂ hipotezi geliştirilmiştir. H₂; Örgütsel zekâ düzeyi çalışanların inovatif davranışını pozitif yönde etkiler.

5.3. Kuantum Liderlik ve Örgütsel Zekâ İlişkisinde Yurt İçi ve Dışında Yapılan Çalışma Örnekleri

Kurumlarda örgütsel zekânın varlığı, kuantum liderlik davranışını sergiledikleri durumda etkisini daha fazla hissettirmektedir. Dolayısıyla hem kuantum liderlik hem de örgütsel zekânın varlığından söz edilmesi, örgütlerin amaçlarını ve hedeflerini daha hızlı şekilde gerçekleştirmelerine katkı sunmaktadır. Turan (2017) çalışmasında, okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zekâ üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zekâ düzeyini önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmada önemli bir bulgu, eğitim düzeyiyle ilişkilidir. Lise mezunu öğretmenler, okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarıyla alakalı olarak daha pozitif bir algı ortaya koymuşlar,

bunun ise doktora, yüksek lisans ve ön lisans mezunu olan öğretmenlerden fazla olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte Akbolat ve diğerleri (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, liderlerin zekâ aracılığıyla davranışları teşvik ettiği ve yeni yollarla birlikte çözüm bulmaya odaklandığı ifade edilmektedir. Problemlerin farklı açılardan çözüme kavuşturulması hem inovatif davranışın bir göstergesi hem de örgütsel zekânın lider özellikleri içerisinde bulunan bir yansıması olarak değerlendirilebilir

Kuantum liderlik, derin dönüşümsel düşünce sistemlerine sahiptir. Gerçeklik, sınırsız bilgidен oluşan bir dünyanın projeksiyonu haline gelmiş, kuantum liderleri sonsuz olasılıklara çekmiştir. Burada yaratıcılık ve yenilikçilik ilişkisinden yola çıkılıp aktif olarak çalışanları yönlendirmede önemli bir yere sahiptir. Kuantum liderlerin örgütsel zekâ ile olan ilişkisinde, bu tür liderlerin önce zekâyâ, daha sonra da bilgelige dönüşümünün hedeflendiği belirtilmektedir. Sorunlara ve başarısızlıklara odaklanma durumu olmadan, zeki örgüt profilinde yönetimi sağlamaktadır (Cooperrider et al., 2000). Örgütsel zekâ ile kuantum liderlik arasındaki ilişkinin en belirgin örneklerinden biri olarak bu örnek, kuantum liderlerin sorunların zekâ ve bilgelik ilişkisinde çözme davranışında bulunmalarına yardımcı olmaktadır. Nita (2014) ve Zohar (2018) ise çalışmalarında kuantum liderleri, üç çeşit zekâyla birleştirmektedir. Bunlar; Manevi, bilişsel ve duygusal zekâdır. Zekâ örneklerinde kuantum liderlerde manevi bölümün esas olduğu belirtilmekle birlikte zekâlar, beynin üç temel sinir sisteminden birine bağlanıp rasyonel olmaktadır. Örgütsel zekânın buradaki bileşenlerinden yola çıkılıp değerlendirme yapıldığında fiziksel, duygusal, manevi ve entelektüel zekâların her birinin önemli birer faktör olduğu, Nita (2014) çalışmasında incelenen zekâ türleri arasında yer almaktadır. Ayrıca, entelektüel zekâ, duygusal zekâ ve spiritüel zekânın birleşimi olan yüksek zekâ faktörünün kuantum liderlerin karakteristik özellikleri arasında yer aldığı ifade edilmiştir (Hanine ve Nita, 2019). Dolayısıyla örgütsel zekâ, bütün zekâ türleriyle de ilişkili bir faktör olup kuantum liderlik üzerindeki niteliğini bu konulara bağlı olarak gösterdiği söylenebilir. Alan yazında Turan ve Erçetin (2017) çalışmasında kuantum liderlik davranışı ve örgütsel zekâ ilişkisi tespit edilmiş, bunun okul yöneticileri üzerindeki etkisinin açıklanmasına odaklanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen algılarına bağlı olarak yüksek düzeyde kuantum liderlik davranışlarının sergilendiği sonucu elde edilmiştir. Aynı zamanda okullarında örgütsel zekâ düzeyinin de yüksek olduğunu belirten öğretmenlerin görüşlerinden yola

çıkıldığında, kuantum liderlik ile örgütsel zekâ ilişkisinin fazla olduğu görülmüştür. Yukardaki tartışmalardan yola çıkılarak araştırmanın H₃ hipotezi geliştirilmiştir. H₃; Sağlık çalışanlarının kuantum liderlik algıları örgütsel zekâ düzeyini pozitif yönde etkiler.

Örgütsel zekâ düzeyi ile çalışan inovatif davranışı arasında Deardorff ve Williams (2006) çalışmalarında ise kuantum organizasyonlarda başlayıp devam eden diyalogun, kolektif zekâ ve yenilikçiliği etkilediği ifade edilmiştir. Buna göre kuantum liderliğin örgüt üzerindeki potansiyeli, zekânın bütüncül olarak kullanılmasını sağlayan örgütsel zekâ ile ilişkisini vermektedir. Dolayısıyla literatürde örgütsel zekâ ve kuantum liderlik arasındaki ilişkiyi değerlendiren çalışmaların fazla olmadığı görülmekle birlikte zekânın bütüncül şekilde yenilikçi davranışı etkilediği vurgulanmaktadır. Örgüt içinde faaliyet gösteren bireyler mevcut ortamda inovatif davranışa teşvik edildiğini ve bu konuda destek gördüğünü algılamaları halinde, inovatif davranışı ortaya çıkarmak için bilişsel yönden daha fazla motivasyon sergileme eğilimi gösterdikleri belirlenmiştir (Chang, 2018). Bu bağlamda, iş görenlerin yenilikçi davranış sergilemelerinde örgütsel desteğin kritik bir rol oynadığı ifade edilmiştir (Riaz et al., 2018). Bu yönde, kuantum liderlik ile inovatif davranış arasında örgütsel zekânın mediatör etkisine ilişkin alan yazında yapılan araştırmada ise, zihinsel yeteneklerin optimum düzeyde kullanılmasını sağlayarak, zeki ve inovatif yaklaşımlara önem veren sağlık kurumlarının çevikliğinin artacağı belirtilmiştir (Chaman et al., 2016). Yüksek örgütsel zekânın sağlık alanında faaliyet gösteren kurumları, öğrenen, akıllı, çevik ve inovatif davranışın ortaya çıktığı bir organizasyona dönüştürebileceğini göstermektedir (Karami ve Torabi, 2015). Ayrıca Akkoyun (2021) çalışmasında, örgütsel çeviklik özelliği sergileyen örgütlerin inovasyon becerileri sayesinde üstünlük sağladıkları görülmüş ve örgütsel çevikliğin, inovasyon üzerinde olumlu yönde etkisinin bulunduğu ifade edilmiştir. Bir üniversitede yapılan araştırmada ise kuantum yönetim becerilerinin örgütsel çeviklik yeteneğini pozitif yönlü etkilediği ve bu etki üzerinde örgütsel zekanın mediatör (aracı etki) etkisi olduğu bulunmuştur (Salimi vd., 2019). Yukarıdaki tartışmalardan yola çıkarak araştırmanın H₄ hipotezi geliştirilmiştir. H₄; Sağlık çalışanlarının kuantum liderlik algıları ile çalışanların inovatif davranışı arasında örgütsel zekâ düzeyinin aracılık rolü (mediatör) bulunmaktadır.

Araştırma sonucuna göre H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezlerinin hepsinin doğrulandığı ve elde edilen sonuçların ilgili araştırmalarla da uyumlu olduğu görülmektedir.

5.4. Kuantum Liderlik ve Farklı Değişkenlerle İlişisine Yönelik Yapılan Yurt İçi ve Dışı Çalışma Örnekleri

Kuantum liderlik açısından yapılan çalışmaların henüz örgütsel zekâ ve inovatif davranış için fazla olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte kuantum liderlik davranış modelinin yöneticiler tarafından sergilenmesini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu çerçevede çalışmaların yapılması hedeflenen konular arasında yer almaktadır. Buna göre Kayman (2008) çalışmasında okul yöneticilerinin öğrenme düzeyleri ile kuantum liderlik davranışını sergilemeleri arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Burada özellikle de kuantum liderlik, örgütlerdeki öğrenme düzeyiyle ilişkilidir. Bu nedenle kuantum liderliğin gerçekleştirilme düzeyi de örgütler özelinde önemli görülmektedir. Erçetin ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada, kuantum liderlik davranışlarının okul müdürleri tarafından gerçekleştirilme düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışma bulgularına göre okul müdürlerinin çoğu zaman bu davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Böylece kuantum liderliğin, etkileri ve sonuçları çerçevesinde öne çıkan bir liderlik anlayışı olduğu ifade edilmektedir. Üzümlü ve Uçkun (2019) çalışması, söz konusu bu tezimizi doğrular nitelikte bir araştırmadır. Postmodern bir metafor olarak kuantum liderlik ve kuantum organizasyonları inceledikleri çalışmalarında, modernizme başkaldırı olarak postmodernizmin geliştirilmesinin önemi ve bunun da etkilerine göre kuantum liderliğin ortaya çıkışı üzerinde durulmuştur. Kuantum liderliğin örgütlerde her türden değişimi onayladığı ve bilgileri destekleyerek yenilikçi çalışmaları yapma üzerinde etkili olduğu yorumlanmıştır. Kültürel bağlamda örgütlerde yaşanan belirsizlik durumlarında kuantum liderliğin örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi birçok değişkeni yönlendirdiği ifade edilmektedir. Bu nedenle kuantum liderlik, postmodernizmin yansıması olarak örgütlerde değişimlere ve yeniliklere açık yönetimin gerçekleşmesi için etkili/dinamik faktörlerden biri olarak görülmektedir. Kuantum liderlik ve kollektif yeterlilik ilişkisini inceleyen Oben Ürü ve diğerleri (2021), örgütlerin değişime ayak uydurma ve yön vermede etkili bir metot olarak kuantum liderliği ön plana çıkardıkları ifade edilmektedir. İnsan kaynağının en önemli unsurlardan biri olması, kuantum liderlerin

izleyenler üzerindeki etkisinin grup çalışmalarında önemli bir faktör haline gelmesi, kollektif yeterliliğin oluşturulduğu ve değerlendirildiği bir ortam yaratmaktadır. Birey, grup ve lider ilişkisinde kolektif yeterlilik konusu etkili unsurlardan biri olup kuantum lider anlayışını öne çıkaran bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda liderlik anlayışındaki değişime odaklanan Keskin Kılıç Kara (2013), sürekli değişim ve yeniliklerin yanı sıra, kaos ve karmaşıklık durumlarının hüküm sürdüğü çevrede, liderliğin mekanik çerçeve içinde aynı kalmadığına değinmekte ve kuantum liderliği önemli kabul etmektedir. Sert (2021) çalışmasında, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliğinin öğretmenlerin kuantum paradigmasında okula bakışı incelenmiştir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliğinin destekleme-sorumluluk alt boyutunda öğretmenin kuantum paradigması ve okula bakışını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu bağlamda kuantum liderlik, etkileri ve sonuçları çerçevesinde öne çıkan liderlik anlayışlarından birisi olarak görülmektedir.

Kuantum liderlikle ilişkili olarak uluslararası ölçekte yapılan çalışmalar dikkate alındığında, hemşirelere yönelik bir değerlendirme yapan Dargahi (2013) çalışmasına bakılabilir. Hastanelerde görev yapan ve yönetici konumunda bulunan hemşirelerin, kuantum becerileri, kuantum liderlik özellikleri ve fonksiyonları belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda araştırmadaki katılımcıların kuantum becerilere, kuantum liderlik özelliklerine/fonksiyonlarına sahip olmak istedikleri tespit edilmiştir. Bu kapsamda kuantum liderlik özellikleri/etkileri gereğince yöneticiler tarafından tercih edilen bir liderlik türü olduğu söylenebilir. Burada özellikle sağlık kurumlarının kaotik ortama dönüşebilecek bir ortamda hizmet vermesi ve kriz dönemlerinin yaşanma olasılığı yüksek bir sektör yapısında olması, kuantum liderliğin önemini bir kez daha ön plana çıkartmaktadır. Genel olarak sağlık çalışanları ve yönetim sürecinde kriz durumlarının hızlı şekilde organize edilme becerisi, kuantum liderlik becerilerine sahip olduğunda daha hızlı düzeyde karşılanabilmektedir. Geok ve Shaari (2020) tarafından geliştirilen bir çalışmada, kuantum çağında kuantum liderliğe yönelik bilince genel bir bakış açısının sunulması ve liderlik tarzı bilincinin gelişmekte olan ülke Malezya bağlamında incelenmesi hedeflenmiştir. Ticari şirketlerin küresel sorunlarla baş etmesinde kuantum liderliğin önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmiştir. Konu bu çalışma bağlamında incelendiğinde yeni bir liderlik yaklaşımının da göstergesi olarak görülmektedir. Uyumlu ve esnek olmak, karmaşık bir düzende kuantum liderin temel varsayımlarından biridir. Buna göre kuantum liderlik anlayışı,

kaotik ortamda etkili bir çözüm önerisi sunan liderlik anlayışı olarak değerlendirilmiştir. Hanine ve Nita (2019) çalışması doğrultusunda kuantum liderlik, bilinç, değerler, paylaşım ve yenilik faktörlerine yönelik en önemli unsurlarından birisi olarak incelenmektedir. Kuruluşların performansı üzerine kuantum liderlik etkisi, organizasyon başarısını yakalamada en etkili araç olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda örgütlerin gelişmişlik göstergesi üzerine bu konu, kuantum liderliği ticari şirket için önemli kılmaktadır. Lazaridou ve Fris (2008) çalışmalarında ise kuantum liderlik, grup etkinliklerinin ve eğilimlerinin belirlenmesinde bir dürtüyü göstermektedir. Burada bürokratik kontrol yapılarıyla ilişkili olmayan, bireylerin diğer bireylerle etkileşimini tespit etmeye yarayan ve düzenleyen liderlik özelliği olarak görülmektedir. Bu çerçevede kuantum liderlik tarzı, birçok değişken üzerinde etkili bir faktör niteliği gösteren liderlik anlayışı şeklinde yorumlanmaktadır.

6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Tezin bu bölümünde, kuantum liderlik, örgütsel zekâ ve çalışanların inovatif davranış ilişkisinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubu olarak kabul edilen sağlık kurumlarındaki çeşitli unvanlarda çalışan personel üzerinde yürütülen anket çalışması ve bu çalışmadan elde edilen veriler ele alınarak geçerlilik ve güvenilirlik testleri yürütülmüştür. Daha sonra bu veriler çerçevesinde araştırma hipotezlerinin analizi gerçekleştirilmiştir.

6.1. Araştırmanın Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Araştırmanın problem cümlesi şöyle ifade edilebilir: “Sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanlarının algılarına göre, kuantum liderlik davranışı, örgütsel zekâ düzeyi ve çalışan inovatif davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” Araştırma problemine dayalı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Sağlık çalışanlarının algılarına göre, sağlık yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarını gösterme düzeyi nedir? Bu ise sağlık çalışanlarının şu konular açısından anlamlı farklılık oluşturmakta mıdır;

- a. Cinsiyet,
- b. Medeni durum,
- c. Hastane türü,
- d. İdari görev,
- e. Mesleki kıdem,
- f. Eğitim düzeyi,
- g. Görev unvanı.

2. Sağlık çalışanlarının algılarına göre, çalışanların görev yaptıkları sağlık kurumlarının örgütsel zekâ düzeyi nedir? Bu durum, sağlık çalışanlarının açısından anlamlı bir farklılık oluşturmakta mıdır;

- a. Cinsiyet,
- b. Medeni durum,

- c. Hastane türü,
- d. İdari görev,
- e. Mesleki kıdem,
- f. Eğitim düzeyi,
- g. Görev unvanı.

3. Sağlık çalışanlarının görev yaptıkları sağlık kurumlarındaki çalışan inovatif davranış düzeyi nedir? Bu durum, sağlık çalışanlarının açısından anlamlı bir farklılık oluşturmakta mıdır;

- a. Cinsiyet,
- b. Medeni durum,
- c. Hastane türü,
- d. İdari görev,
- e. Mesleki kıdem,
- f. Eğitim düzeyi,
- g. Görev unvanı.

4. Sağlık çalışanlarının algılarına göre, sağlık yöneticilerinin kuantum liderlik davranışları, örgütsel zekânın anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

5. Sağlık çalışanlarının algılarına göre, sağlık kurumunun örgütsel zekâ düzeyi çalışan inovatif davranışının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

6. Sağlık çalışanlarının algılarına göre, sağlık yöneticilerinin kuantum liderlik davranışları, çalışan inovatif davranışının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

6.2. Araştırma Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları ise şöyle sıralanabilir:

1. Bu araştırma, İstanbul ilindeki özel ve kamu sağlık kurumlarında görev yapmakta olan sağlık çalışanları ile sınırlıdır.

2. Araştırma, sağlık çalışanlarının kuantum liderlik davranışlarını, örgütsel zekâ düzeyine ilişkin algılarını ve çalışan inovatif davranışını ortaya çıkarmayı amaçlayan üç ölçekle sınırlıdır.
3. Araştırma, yalnızca İstanbul ili ve ilçelerinde bulunan özel ve kamu kurumlarıyla sınırlıdır.

6.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Kuantum liderlik algıları ve örgütsel zekâ düzeyinin çalışanların inovatif davranışı üzerine etkisinin incelendiği bu araştırmanın verileri anket yöntemiyle toplanmıştır.

Veri toplama araçları 2021 yılında araştırmacı tarafından sağlık kuruluşlarına gidilerek hem yüz yüze hem de online ortamda uygulanmıştır. Uygulama aşamasına başlamadan önce Gebze Teknik Üniversitesi senatosu Etik Komisyonu tarafından 08.10.2021 tarihinde imzalanan E-43633178-050.02.04-31665 sayılı ve (2021/28-02) konulu “Etik Kurul Onay Bildirimi Belgesi” katılımcılarla paylaşılmıştır. Bununla birlikte veri toplama aracının İstanbul ilini kapsayacak şekilde uygulanabilmesi için Sağlık Bakanlığı’ndan alınan “Bilimsel Araştırma Başvurusu”nun kabulüne ilişkin 15.10.2021 tarihli (Ayşe Bilgen-2021-10-12T11_08_29) izin belgesi katılımcılara gösterilmiştir.

Araştırmanın evrenini 2021-2022 yılında İstanbul ilinde çalışan 22.752 “doktor”, 27.303 “hemşire” ve 57.941 “diğer sağlık çalışanı” grubunda olmak üzere toplam 107.996 sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi bu evren içerisinde araştırmaya katılmaya gönüllü olmuş 6 kamu, 4 özel hastane ve 7 aile sağlık merkezlerinde farklı branşlarda görev yapan 626 sağlık çalışanı oluşturmıştır.

Bir araştırmada evreni temsil eden örneklem sayısının 0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası için yeterliliğini istatistiksel olarak belirten çizelge aşağıda gösterilmiştir.

Evren büyüklükleri için gerekli en düşük örneklem sayıları Tablo 6.1’de gösterilmiştir (Sekaran, 2003).

Tablo 6.1: Evren Büyüklüğü İçin Gerekli En Düşük Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	20	100	500	1000	2000	5000	10000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	19	80	217	278	322	357	370	381	383	384

6.4. Verilerin Toplanması, Ölçekler ve Pilot Çalışma

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla “Kuantum Liderlik Ölçeği”, “Çok Boyutlu Örgütsel Zekâ Ölçeği” ve “Çalışan İnovatif Davranış Ölçeği” olmak üzere üç ölçüm aracı kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin açıklamalar aşağıda gösterilmiştir.

6.4.1. Kuantum Liderlik Ölçeği

Kuantum liderlik ölçeği, sağlık çalışanlarının kuantum liderlik davranışlarını ölçmek için kullanılmıştır. Ölçek, Konan ve Mermer (2021) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte kuantum özellikleri açısından yöneticilerin bir lider olarak çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği ile ilgili düşünceleri ölçülür (örnek: liderim, geleneksel kalıpların dışına çıkar, liderim, aniden gelişen olumsuz durumlarla başa çıkmayı bilir). Ölçek; tek faktörden ve 24 maddeden oluşan 5’li likert tipinde bir ölçektir.

6.4.2. Örgütsel Zekâ Ölçeği

Örgütsel zekâ ölçeği, sağlık çalışanlarının çalıştıkları kurumun örgütsel zekasıyla ilgili algılarını ölçmede kullanılmıştır. Ölçek orijinal olarak Falletta (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması araştırmacı tarafından yapılmış ve uzman görüşü alınarak ölçeğe son hali verilmiştir. Ölçek; 11 faktör ve 52 maddeden oluşan 5’li likert tipinde bir ölçektir.

6.4.3. Çalışanların İnovatif Davranış Ölçeği

Yenilikçi davranış ölçeği, hastane çalışanlarının yenilikçi davranışlarını ölçmek için kullanılmıştır. Ölçek Lukes ve Stephen (2017) tarafından geliştirilmiş, Pala ve

Turan (2020) tarafından da Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 7 faktör ve 23 maddeden oluşan 5’li likert tipinde bir ölçektir. Ölçekte 1 “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini karşılarken 5 “kesinlikle katılıyorum” ifadesini karşılamaktadır.

6.4.4. Pilot Çalışma

Çalışmada kullanılmasına karar verilen yenilikçi davranış ve Kuantum liderlik ölçekleri halihazırda Türk kültüründe kullanılmaktadır. Örgütsel zekâ ölçeği ise Türk kültüründe kullanılmamaktadır. Bu nedenle bu ölçeğin Türk kültüründe de benzer bir faktör yapısına sahip olup olmadığını belirlemek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmasına karar verilmiştir (Kline, 2011). Ölçek maddelerinde ve madde sayısında herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. DFA, önceden belirlenen bir ölçeğin faktör yapısının farklı bir kültürde korunup korunmadığını belirlemek için yapılır (Hambleton ve Patsula, 1999; Hambleton ve diğerleri, 2005; Büyüköztürk ve diğerleri, 2010). DFA aynı zamanda bir ölçeğin uyarlanması ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkileri tasarlamak, incelemek, tanımlamak ve en önemlisi doğrulamak için de kullanılmaktadır (Bentler ve Bonett, 1980; Stes ve diğerleri, 2010). Türk kültürüne uyarlananlar da dahil olmak üzere çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilir sonuçlar verip vermediğinin tekrar test edilmesi için bir pilot çalışma yapılmasının faydalı olacağı düşünülmüştür (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010).

Araştırmada kullanılan üç ölçeğin geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek için ana çalışmadan önce 136 sağlık çalışanı ile bir pilot çalışma yürütülmüştür. Ölçeklerin geçerlikleri Lisrel programı üzerinde doğrulayıcı faktör analizi yapılarak test edilmiştir. Üç ölçek için de model uyumları CMIN, RMSEA, NFI, CFI, IFI, SRMR ve AGFI model uyum indeksleri kullanılarak test edilmiş ve model uyum kriterlerinin sağlandığı görülmüştür. Faktör yüklerin de 0,50 değerinden yukarıda olduğu bulunmuştur. Ölçeklerin güvenilirlik testleri ise Cronbach Alpha değerleri hesaplanarak yapılmıştır. Üç ölçeğin de Cronbach Alpha değerlerinin 0,90’nın üzerinde olduğu bulunmuştur. Ayrıca, ölçekteki hiçbir maddenin Corrected Item Total Correlation değerinin 0,30’un altında olmadığı bulunmuştur. Araştırmada kullanılan üç ölçekle ilgili pilot çalışmadan elde edilen geçerlik ve güvenilirlik değerleri kabul edilebilir değerde olduğundan ölçeklerde bir değişiklik yapılmadan ana çalışmada kullanılmıştır.

6.5. Verilerin Analizi

Araştırmada sağlık çalışanlarının yenilikçi davranışları, çalışanların kuantum liderlik algıları ve örgütsel zekâ düzeyinin çeşitli demografik değişkenlere göre analizi yapılmıştır. Ayrıca sağlık çalışanlarının kuantum liderlik algılarının yenilikçi davranışları yordama gücü üzerinde örgütsel zekâlarının aracılık etkisi analiz edilmiştir. Analizlerde izlenen istatistiksel teknikler aşağıda sıralanmıştır.

Araştırmada öncelikle verilerin betimsel analizi yapılmıştır. Betimsel analizde ortalama ve standart sapma değerleri incelenerek yorumlanmıştır. Yenilikçi davranış, kuantum liderlik ve örgütsel zekâ ölçeklerinin her biri 5’li likert olduğundan ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır (Kaplanoğlu, 2014):

- 1.00– 1.80 (Katılmıyor-olumsuz)
- 1.81 – 2.60 (Katılmıyor-olumsuz)
- 2.61 – 3.40 (Katılmıyor-olumsuz)
- 3.41 – 4.20 (Katılıyor-olumlu)
- 4.21 – 5.00 (Katılıyor-olumlu)

Verilerin analizinden önce verilerin tek doğrusal normallikleri çarpıklık ve basıklık ölçüleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık ölçüleri için ölçüt olarak George ve Mallery (2019) ile Hair ve diğerleri (2010) tarafından önerilen çarpıklık için ± 2 ve basıklık için ± 3 değerleri dikkate alınmıştır.

Ayrıca uç değerler incelenmiştir. Bunun için Mahalanobis D^2 uzaklıkları hesaplanmıştır.

Bunun yanı sıra Histogramlar P-P ve Q-Q grafikleri incelenmiştir. Analiz öncesinde bağımsız değişkenin her bir kategorisi için Çarpıklık ve basıklıkları da incelenerek her bir kategori düzeyinde normal dağılım ve varyanslar homojen dağılmış ise; cinsiyet, medeni durum gibi iki kategorili bağımsız değişkenlere dayalı analizde varyansların eşit olduğu serbestlik derecesi dikkate alınarak Bağımsız Gruplar t Testi ile analiz yapılmıştır. Dağılımlar normal ancak varyansların homojen olmadığı

durumdaki varyansların eşit olmadığı serbestlik derecesi ve t değeri dikkate alındığı Bağımsız Gruplar t Testi ile analiz yapılmıştır.

Mesleki kıdem, görev türü gibi 3 ve daha fazla bağımsız değişken kategorisinin olduğu karşılaştırmalarda dağılımlar normal ise Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Dağılımların Normal olmadığı durumda ise Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda farklılık gözlemlendiğinde farkın kaynağını belirlemek için varyanslar homojen ise Tukey, varyanslar homojen değil ise Games-Howell çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Dağılımların normal olmadığı Kruskal Wallis H tetstinde farklılık gözlenmesi durumunda farkın kaynağı için Mann Whitney U testi ile analiz yapılmıştır.

Sağlık çalışanlarının yenilikçi davranış, kuantum liderlik ve örgütsel zekâları arasında anlamlı ilişki olup olmadığının belirlenmesinde korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırmada, kuantum liderlik algılarının çalışanların inovatif davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel zekânın mediator (aracı) rolüne dayalı olarak yapılan analizde kurulan model için path (yol) analizi uygulanmıştır. Öncelikle ölçüm modellerinin her biri test edilmiştir. Bu modellerin test edilmesinde ve yol analizinde aşağıdaki indeksler dikkate alınmıştır (Bayram, 2010; Jöreskog ve Sörbom, 1996; Kline, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2007).

Ki-Kare İyi Uyum (Chi-Square Goodness of Fit): χ^2 testi örneklemin genişlik düzeyinin yeterliliği ve elde edilen verilerin çok değişkenli istatistiğin temel varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı konusunda da bilgi verir. Bu testin değerlendirilmesinde dikkate alınacak diğer bir ölçüt ise serbestlik derecesidir (sd). Serbestlik derecesinin χ^2 'ye oranı da ölçeğin yeterliliğini göstermesi açısından önemlidir. Büyük örneklerde χ^2/sd oranının 3'ün altında olması mükemmel uyumu; 5'in altında olması orta düzeyde uyumu işaret eder.

İyi Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI) ve Düzenlenmiş İyi Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI): GFI ve AGFI, χ^2 'ye alternatif olarak geliştirilmiştir. Çünkü χ^2 'nin örneklem büyüklüğünden etkilenmektedir. Model

uyumunu örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak ele alabilen bu indeksler 0.95'in üzerindeki değerler için iyi uyuma, 0.85'in üzerindeki değerler için ise kabul edilebilir uyuma işaret eder.

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSA): RMSA, merkezi olmayan popülasyon kovaryanslarını belirlemek amacıyla kullanılan bir indekstir. Bu indeks 0 ile 1 arasında bir değer alır ve bu değer 0'a yaklaştıkça uyumun mükemmelleştiğini ve 1'e yaklaştıkça uyumun zayıfladığını gösterir. 0.08 oldukça iyi, 0.05 mükemmel olduğuna işaret eder.

Artık Ortalamaların Karekökü (Root Mean Square Residuals, RMR) ve Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü (Standardized Root Mean Square Residuals, SRMR): RMR ve SRMR, evrene ait kovaryans matrisi ile örneklemeye ait kovaryans matrisleri arasındaki artık kovaryans ortalamalarını ifade eden değerlerdir. RMR ve SRMR değerleri 0 ile 1 arasında değer alır. Yeterli bir uyumdan bahsedebilmek için ise elde edilen değer 0 veya 0'a yakın olması gerekir.

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI): Genellikle bağımsızlık modeli veya yokluk modeli olarak adlandırılır. Bu değerler, değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığı varsayılan temel bir modelle karşılaştırarak ortaya konur. CFI, örneklem büyüklüğünü de hesaba katmasından dolayı küçük örneklemelerde iyi sonuç veren bir indekstir. CFI değeri 1'e yaklaştıkça uyumun mükemmellik düzeyi artarken, 0'a yaklaştıkça uyumun mükemmelliği azalır. Genellikle 0.90 üstü kabul edilir ancak 0.96 üstü mükemmel uyuma işaret eder.

Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-normed Fit Index, NNFI): CFI'ya benzer ancak karşılaştırma yaparken χ^2 dağılımının gerektirdiği varsayımlara uyma zorunluluğu söz konusu değildir. Değerin 1'e yaklaşması mükemmel uyuma, 0'a yaklaşması ise uyumun bozulması anlamına gelir. Mükemmel uyum için 0.96 üstünde olması beklenir.

Ölçüm modeli analizinde yakınsama geçerliği, ıraksama geçerliği ve ayırt edici geçerlik hesaplanmıştır. Bunun için örtük değişkenler arasındaki korelasyonlar, birleşik güvenirlik ve ortak paylaşılan varyanslar hesaplanmıştır (Fornell ve Larcker,

1981; Peterson, 2000). Ayırt edici geçerlik için Fornel Larcker (1981) ölçütü kullanılmıştır.

Verilerin güvenilirliğinin hesaplanmasında Likert türünde ölçekler için yaygın olarak kullanılan ve bir tür iç tutarlık hesaplaması olan Cronbach Alfa güvenilirliği hesaplanmıştır. Buna göre kuantum liderlik ölçeğinden elde edilen veriler için hesaplanan güvenilirlik 0.96, örgütsel zekâdan elde edilen veriler için hesaplanan güvenilirlik 0.95 ve yenilikçi davranış ölçeğinden elde edilen verilerin güvenilirliği 0.94 olarak bulunmuştur. Elde edilen güvenilirlik katsayıları oldukça yüksektir (Büyüköztürk, 2010; Özdamar, 1999). Verilerin analizinde SPSS 24.0 ve Lisrel 9.1 Paket programları kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak dikkate alınmıştır.

6.5.1. Geçerlik-Güvenilirlik Testi

Araştırmada kullanılan üç ölçeğin geçerliği doğrulayıcı faktör analizi yapılarak test edilmiştir. Aşağıda Tablo 6.2’de gösterilen CMIN, RMSEA, NFI, CFI, IFI, SRMR ve AGFI model uyum indeksi bulgularına göre üç ölçek için geliştirilen CFA modelleri kabul edilebilir bir uyum göstermişlerdir.

Ayrıca, tüm ölçeklerdeki faktör yüklerinin 0,30’dan yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmanın analiz sonuçlarında; İnovatif davranış ölçeğinde en düşük faktör yükü Innovation Outputs boyutunda 0,59, en yüksek faktör yüküne sahip madde 0.87 ile Overcoming Obstacles boyutundadır. Tüm yol katsayıları ve örtük değişkenler arasındaki korelasyonlar anlamlıdır ($p < .05$). Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirliği 0.94 olarak bulunmuştur.

Kuantum liderlik ölçeğinde en düşük faktör yükü 0,63, en yüksek faktör yükü 0.81’dir. Tüm yol katsayıları anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirliği 0.96 olarak bulunmuştur.

Örgütsel zekâ ölçeğinde en düşük faktör yükü Growth and Development boyutunda 0.38, en yüksek faktör yüküne sahip madde 0.90 ile Direct Management boyutunda 2. Maddeye aittir. Tüm yol katsayıları ve örtük değişkenler arasındaki

korelasyonlar anlamlıdır ($p<.05$). Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirliği 0.95 olarak bulunmuştur.

Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda, Bollen (1989) Hooper ve diğerleri (1996), Tabachnick ve Fidell'e (2007) göre mükemmel ve kabul edilebilir uyum indeksleri Tablo 6.2'de sunulmuştur. Ayrıca, her bir ölçüm aracı için Cronbach's Alpha, OAV (Ortak Açıklanan Varyans) ve BG (Birleşik Güvenirlik-) değerleri ise yine Tablo 6.3'de gösterilmiştir.

Tablo 6.2: DFA Model Uyum İndeksi Bulguları

Dizin	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İnovatif Davranış	Kuantum Liderlik	Örgütsel Zekâ
CMIN	< 2,00	< 3,00	2,92	4,61	4,45
SRMR	< 0,05	< 0,10	0,04	0,04	0,06
NFI	> 0,95	> 0,90	0,98	0,98	0,98
CFI	> 0,95	> 0,90	0,99	0,98	0,98
IFI	> 0,95	> 0,90	0,99	0,98	0,98
AGFI	> 0,90	> 0,85	0,91	0,87	0,83
RMSEA	< 0,05	< 0,10	0,06	0,08	0,07

Bu araştırmada ölçüm modelinde 99 yansıtıcı ifade (reflective indicator) ve çalışmada ele alınan 3 yapıya karşılık gelen 3 gizil faktör vardır. Ölçüm modeli için yakınsama (convergent) ve ıraksama (divergent validity) ya da ayırt edici geçerlik (discriminant validity) kullanılarak incelenmiştir. Ölçek güvenilirliğini test etmek için ise Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Örtük değişkenler arasında korelasyonlar, yakınsak geçerliliğe ilişkin kanıtlar ve güvenirlilik analizi bulguları Tablo 6.3'te sunulmuştur.

Tablo 6.3: Her Ölçüm ve Korelasyon İçin Cronbach's Alpha, BG ve OAV Değerleri

Bileşenler	Cronbach's Alpha	BG	OAV	1	2	3
1-Kuantum Liderlik	0,96	0.88	0.44	(0.66)		
2-Örgütsel Zekâ	0,95	0.84	0.51	0.50	(0.71)	
3-İnovatif Davranış	0,94	0,76	0,56	0,51	0.40	(0.75)

CR= Birleşik Güvenirlik, OAV=Ortak Açıklanan Varyans,
Not: Çıkarılan ortalama varyansın karekökleri köşegen üzerinde gösterilmiştir.

Ölçeğin BG katsayılarının hepsi 0,75 üzerindedir. OAV değerleri kuantum liderlik ölçeği (0,44) dışında 0.50 üstündedir. Her ne kadar OAV değerinin 0.50 ve üzerinde olması önerilse de BG katsayısının 0.70 ve üzerinde olması durumunda OAV değerinin 0.40 ve üzerinde olması yeterli görülmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Peterson, 2000).

Ayırt edici geçerlik için ise Fornell ve Larcker (1981) kriteri kullanılmıştır. Buna göre AVE değerinin karekökü ile her bir satır-sütundaki her bir yapı arasındaki korelasyon katsayıları incelenmiştir. Buna göre her bir yapı arasındaki korelasyon, OAV değerinin karekökünün altındadır. Bu nedenle her bir yapının birbirinden ayrı özelliği ölçtüğü söylenebilir.

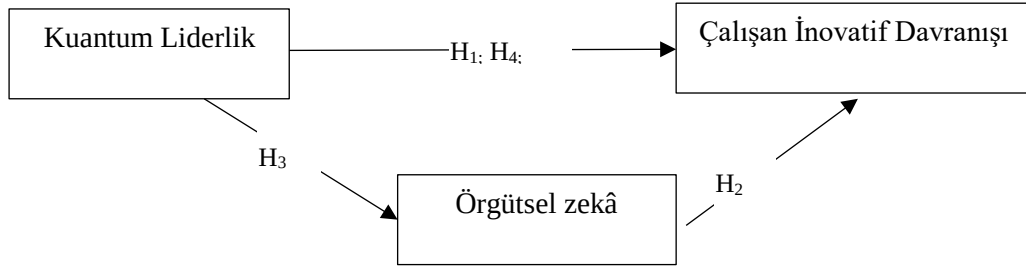
Ölçeklerin tamamının Cronbach's Alpha değerleri 0,90'nın üzerinde olması nedeniyle ölçekler güvenilir olarak kabul edilmişlerdir (Nunnally, 1978).

6.6. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın problemleri çerçevesinde toplanan verilerin analizine yer verilmiştir. Verilerin analizi, her bir değişken bağlamında ele alınmıştır.

6.6.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma modeli: Çalışmada geçen kavramların görsellik düzeyi artırılarak soyut olmaktan uzaklaştırılması yani somutlaştırılması çalışmasıdır. Model, araştırmanın amacına ve hipotezlerine bağlı olarak, Kuantum Liderlik Davranışı ile Örgütsel Zekâ'nın Çalışanların İnovatif Davranışı üzerine Etkisi konulu tez çalışması kapsamında Şekil 6.1'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 6.1: Araştırma Modeli

6.6.2. Tanımlayıcı İstatistikler, Normallik ve Korelasyonlar

Araştırmada yenilikçi davranışlar, kuantum liderlik ve örgütsel zekâ ile ilgili elde edilen betimsel bulgular, normallik analizi bulguları ve korelasyon analizi bulguları Tablo 6.4’te verilmiştir.

Ortalama değeri 4.05 bulunan yenilikçi davranış düzeyi ve ortalama değeri 3.94 bulunan kuantum liderlik düzeyi ortalama değeri 3.55 olarak bulunan örgütsel zekâyâ göre görece yüksektir. Skewness ve kurtosis değerleri ± 1 aralığında bulunduğundan verilerin dağılımlarının normal olduğu kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2010).

Korelasyon analizleri sonucu, yenilikçi davranış ile kuantum liderlik algıları ve örgütsel zekâ arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (sırasıyla; $r=0.48$ ve $p<0.05$, $r=0.40$ ve $p<0.05$). Ayrıca kuantum liderlik ile örgütsel zekâ arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=0.49$ ve $p<0.05$).

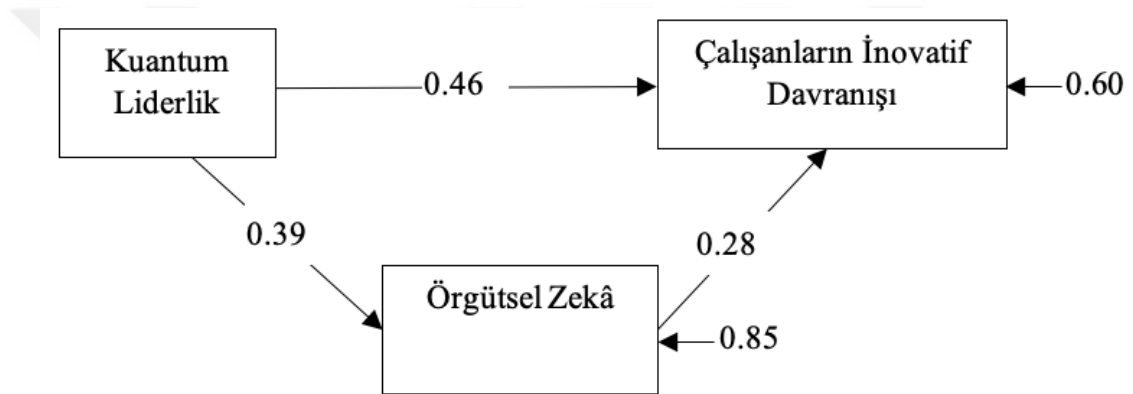
Tablo 6.4: Tanımlayıcı İstatistikler, Normallik Testi ve Korelasyonlar

Ölçek	N	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3
1-Kuantum liderlik	626	3.94	0.79	-0.26	0.13	1		
2-Örgütsel Zekâ	626	3.55	0.84	-0.49	-0.41	0.49*	1	
3-İnovatif Davranış	626	4.05	0.63	-0.64	0.54	0.48*	0.40*	1

* $p<0.01$, Ort=Ortalama, SS=Standart Sapma

6.6.3. Araştırma Metodu Olarak Kullanılan Hipotez Testlerinin Sonuçları

Ölçüm modelinin analizlerinin ardından araştırma hipotezlerini test etmek için Şekil 6.2’de sunulan model LISREL ile yol analizi kullanılarak analiz yapılmıştır. Şekilde yol analizinin sonuçları sunulmuştur. Hipotezdeki gibi yenilikçi davranış üzerinde kuantum liderliğin ($\beta=0.46$ ve $p<0.05$) ve örgütsel zekânın ($\beta=0.28$ ve $p<0.05$) anlamlı pozitif orta düzeyde bir etkisi olduğu bulunmuştur. Kuantum liderliğin örgütsel zekâ üzerinde de pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta=0.39$ ve $p<0.05$).



Şekil 6.2: LISREL Yol Analizinin Sonucu (n=626)

Test edilen modele dayalı yol analizinde mükemmel düzeyde uyum indeksleri elde edilmiştir. Analiz sonuçlarında Ki-Kare =0.0; Serbestlik Derecesi (df)=0.0 ve RMSEA=0.00 değerleri bulunmuştur. Ayrıca, diğer indeksler CMIN=1; SRMR=1; NFI=1; CFI=1; IFI=1; AGFI=1’e eşit bulunmuştur (Loehlin and Beaujean, 2017). Örgütsel zekânın aracılık etkisi ve toplam etkileri incelemek için (Joreskog and Sorbom, 1989) LISREL kullanılarak analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda toplam ve dolaylı etkiler Tablo 6.5’te verilmiştir. Araştırmanın bulguları hem kuantum liderliğin hem örgütsel zekânın inovatif çalışan davranışı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Ayrıca kuantum liderliğin, örgütsel zekâyı anlamlı düzeyde yordadığı gözlenmiştir. Diğer taraftan örgütsel zekânın aracılık rolünün anlamlı olduğu gözlenmiştir. Bu çerçevede araştırmadaki tüm hipotezler desteklenmiştir.

Tablo 6.5: Toplam ve Dolaylı Etkiler

	Toplam Etki		Dolaylı Etki
	Kuantum Liderlik (β -sh-t)	Örgütsel Zekâ (β -sh-t)	Kuantum Liderlik (β -sh-t)
İnovatif Davranış	0.63 (0.04) 17.46	0.39 (0.04) 10.61	0.12 (0.02) 6.59
Örgütsel Zekâ	0.39 (0.04) 10.61	0.31 (0.04) 8.40	

Araştırma Hipotezleri: Bu çalışma kapsamında, literatür taraması ve incelenen araştırmalar sonucunda kuantum liderlik, örgütsel zekâ düzeyi ve çalışan inovatif davranışı değişkenlerine yönerlik olarak test edilmesi planlanan hipotezler aşağıda gösterilmiştir:

H₁: Sağlık çalışanlarının kuantum liderlik algıları çalışanların inovatif davranışını pozitif yönde etkiler. (Desteklendi)

H₂: Örgütsel zekâ düzeyi çalışanların inovatif davranışını pozitif yönde etkiler. (Desteklendi)

H₃: Sağlık çalışanlarının kuantum liderlik algıları örgütsel zekâ düzeyini pozitif yönde etkiler. (Desteklendi)

H₄: Örgütsel zekâ düzeyi, sağlık çalışanlarının kuantum liderlik algıları ile çalışan inovatif davranışı arasındaki ilişkide ara değişken (mediatör) etkisine sahiptir. (Desteklendi)

6.6.4. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Demografik Dağılımları

Araştırma örnekleminde sağlık çalışanlarının 361'i (%57.7) kadın, 265'i (%42.3) erkektir. Araştırmada yer alan sağlık çalışanlarının demografik dağılımları Tablo 6.6'da verilmiştir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının yaş itibari ile dağılımı incelendiğinde en düşük 20 en yüksek ise 64 olduğu (Ranj=44) ve yaş ortalamasının

36.97 (SS=8.57) olduğu gözlenmiştir. Böylece tabloda sağlık çalışanlarının bazı demografik özelliklerine ilişkin analiz sonuçları görülmektedir.

Tablo 6.6: Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Demografik Dağılımları

Demografik Özellik	Kategori	Sayı	%	Toplam sayı
Cinsiyet	Kadın	361	57.7	626
	Erkek	265	42.3	
Medeni Durum	Bekar	246	39.3	626
	Evli	380	60.7	
Eğitim Düzeyi	Lise Mezunu	28	4.5	626
	Önlisans Mezunu	52	8.3	
	Lisans Mezunu	251	40.1	
	Yüksek Lisans Mezunu	109	17.4	
	Doktora Mezunu	17	2.7	
	Tıpta Uzmanlık	169	27.0	
Görev Yapılan Hastane Türü	Kamu	486	77.6	626
	Özel	140	22.4	
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	103	16.5	626
	6-10 Yıl	181	28.9	
	11-15 Yıl	130	20.8	
	16-20 Yıl	93	14.9	
	21 Yıl ve Üstü	119	19.0	
İdari Görev	İdari Görevi Olmayanlar	506	80.8	626
	İdari Görevi Olanlar	120	19.2	
Görev Unvanı	Hekim	219	35.0	626
	Hemşire	327	52.2	
	Diğer	80	12.8	
Kazanılmış Unvan	Prof. Dr.	47	7.5	626
	Doç. Dr.	24	3.8	
	Uzman Doktor	80	12.8	
	Asistan Dr.	27	4.3	
	Pratisyen Dr.	303	48.4	
	Baş Hemşire	32	5.1	
	Hemşire	13	2.1	
	Diğer	100	16	

6.6.5. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışa İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Araştırmanın problemi “sağlık çalışanlarının görev yaptıkları sağlık kurumundaki inovatif davranış düzeyi nedir?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın problemi çerçevesinde sağlık çalışanlarının yenilikçi davranışlarının düzeyini

belirlemek için betimsel analiz ile çarpıklık ve basıklık düzeyleri incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6.7’de verilmiştir.

Tablo 6.7: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranış Betimsel Analiz Sonuçları

	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
1 İşimi yaparken yeni yollar denerim.	4.19	.84	-1.288	2.070
2 Özgün düşünmeyi gerektiren işleri tercih ederim.	4.08	.90	-1.070	1.260
3 İşimde bir şeyler iyi gitmediğinde, yeni çözüm yolları bulmayı denerim.	4.45	.75	-1.984	2.668
Alt Boyut: Fikir Üretimi Ortalama	4.24	.70	-1.471	1.347
4 Meslektaşlarım veya iş ortaklarımdan yeni fikirler almaya çalışırım.	4.43	.82	-1.995	2.898
5 Kendi işimde yararlanmak için, başka yerlerde işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenirim.	4.34	.87	-1.606	2.891
6 En iyisini bulmak ve uygulamak için diğer insanların yeni fikirlerini araştırırım.	4.32	.83	-1.604	1.269
Alt Boyut: Fikir Arama Ortalama	4.36	.72	-1.053	2.045
7 Yeni bir fikrim olduğunda, iş arkadaşlarıma bu fikri benimsetmeye çalışırım.	3.75	1.06	-.684	-.168
8 Yeni bir fikrim olduğunda, yönetimden buna destek almaya çalışırım.	3.82	1.03	-.750	.085
9 İş arkadaşlarıma yeni fikirlerin olumlu yönlerini göstermeye çalışırım.	4.11	.94	-1.157	1.068
10 Yeni bir fikrim olduğunda, bu fikir üzerinde çalışabilecek insanları işbirliğine dâhil etmeye çalışırım.	4.05	.95	-1.079	1.009
Alt Boyut: Fikir İletişimi Ortalama	3.93	.83	-.908	.698
11 Yeni fikirlerin uygulanması için uygun planlar ve zaman programları geliştiririm.	3.95	.95	-.915	.709
12 Yeni fikirlerin uygulanması için yeni teknoloji, süreç veya prosedürleri araştırırım.	4.01	.91	-1.004	1.010
13 Yeni fikirlerin uygulanması için ihtiyaç duyulan araçları/malzemeleri araştırır, temin ederim.	3.88	.97	-.918	.697
Alt Boyut: Uygulamaya Başlama Ortalama	3.95	.84	-1.041	1.242
14 Uygulama sırasında sorunlar ortaya çıkarsa, onları çözebilecek kişilere/ehil ellere teslim ederim.	4.24	.85	-1.396	2.586
15 Bir fikrin uygulanmasına kilit karar vericileri de dâhil etmeye çalışırım.	4.21	.89	-1.416	2.285
16 Yeni bir fikrim olduğunda, onu sahiplenecek/sırtlanacak insanlar bulmaya çalışırım.	4.07	.93	-.961	.595
Alt Boyut: Diğerlerini Dahil Etme Ortalama	4.18	.75	-1.349	2.616
17 Bir fikri geliştirirken karşıma çıkan engellerin kararlılıkla üstesinden gelebilirim	4.08	.94	-.949	.596
18 Başkaları yapılamayacağını söylese bile pes etmem.	3.97	1.02	-.875	.225
19 Genellikle amacıma ulaşana kadar durmam.	3.97	1.03	-.955	.505
20 Bir fikri uygularken işler planladığım gibi gitmese bile çalışmaya devam ederim.	3.86	1.02	-.733	.071
Alt Boyut: Engellerin Üstesinden Gelme Ortalama	3.97	.87	-.987	.890
21 Fikirlerimi benimsetme ve hayata geçirmede sıklıkla başarılı oldum.	3.82	.94	-.711	.297
22 Düşündüğüm birçok şey kuruluşumuzda uygulanmakta, kullanılmaktadır.	3.31	1.14	-.205	-.791
23 Ne zaman bir yerde çalıştıysam, orada bir şeyleri iyileştirdim.	4.05	.94	-.939	.624
Alt Boyut: Yenilikçi Çıktılar Ortalama	3.73	.83	-.497	.126
Yenilik Ölçeği Genel Ortalama	4.05	.62	-1.342	1.238

Sağlık çalışanlarının yenilikçi davranış ölçeğinden elde edilen puanlarının genel ortalaması ($\bar{X}=4.05$, $SS=.62$) oldukça yüksektir. Sağlık çalışanlarının yenilikçilik davranışlarının düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Alt boyutlar açısından en yüksek ortalama 4.36 ($SS=.72$) Fikir Arama boyutundadır. Bunu sırası ile Fikir Üretimi ($\bar{X}=4.24$, $SS=.70$), Diğerlerini Dâhil Etme ($\bar{X}=4.18$, $SS=.75$), Engellerin Üstesinden Gelme ($\bar{X}=3.97$, $SS=.87$), Uygulamaya Başlama ($\bar{X}=3.95$, $SS=.84$) ve Fikir İletişimi ($\bar{X}=3.93$, $SS=.83$) izlediği gözlenmiştir.

Tüm alt boyutlarda da ortalama yüksektir. Ölçek maddelerinde en yüksek ortalama 4.45 ($SS=.75$) ile “İşimde bir şeyler iyi gitmediğinde, yeni çözüm yolları bulmayı denerim.” şeklinde ifade edilen Fikir Üretimi alt boyutunda 3. Maddedir. En düşük Ortalama 3.31 ($SS=1.14$) ile “Düşündüğüm birçok şey kuruluşumuzda uygulanmakta, kullanılmaktadır.” şeklinde ifade edilen Yenilikçi Çıktılar alt boyutunda olduğu gözlenmiştir. Bu maddede sağlık çalışanlarının görüşleri olumsuzdur. Diğer tüm maddelerde ise görüşler olumludur. Analiz sonuçları, sağlık çalışanlarının yenilikçi davranışlarının tüm alt boyutlarda da yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yenilik ölçeği puanlarının hem maddeler hem de alt boyutlarında Çarpıklık puanlarının ± 2 , Basıklık puanlarının ise ± 3 aralığında olduğu gözlenmiştir. Puanların Tek doğrusal normalliğe uygunluk gösterdiği belirlenmiştir. Uç değerler olup olmadığı Mahalanobis (D^2) uzaklığı ile hesaplanmış ve herhangi bir uç değer olmadığı gözlenmiştir. Ayrıca P-P ve Q-Q eğrilerinin yanı sıra histogramlar incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre dağılımların normallik gösterdiği değerlendirilmiştir.

6.6.6. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışlarının Cinsiyet Açısından Analizi

Araştırmanın ikinci problemi “Sağlık çalışanlarının inovatif davranışları cinsiyet açısından farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının yenilikçi davranış puanlarının bağımsız değişkenin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklık değeri ± 2 aralığında olduğu belirlenmiştir.

Puanlar bağımsız değişkenin her bir kategorisinde de normal dağıldığından yenilikçi davranışlarının cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Gruplar t Testi ile analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.8’de verilmiştir.

Tablo 6.8: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının Cinsiyet Analiz Sonucu

Yenilikçi Davranış Ölçeği	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t	sd	p
					F	p			
Fikir Üretimi	Kadın	361	4.23	.73	.322	.571	-.262	624	.792
	Erkek	265	4.25	.67					
Fikir Arama	Kadın	361	4.37	.78	1.902	.168	.079	624	.937
	Erkek	265	4.36	.64					
Fikir İletişimi	Kadın	361	3.92	.83	.264	.608	-.264	624	.792
	Erkek	265	3.94	.84					
Uygulamaya Başlama	Kadın	361	3.96	.81	2.204	.138	.528	624	.598
	Erkek	265	3.93	.88					
Diğerlerini Dahil Etme	Kadın	361	4.18	.75	.152	.697	.295	624	.768
	Erkek	265	4.16	.76					
Engellerin Üstesinden Gelme	Kadın	361	3.95	.88	.009	.925	-.604	624	.546
	Erkek	265	3.99	.87					
Yenilikçi Çıktılar	Kadın	361	3.72	.85	.000	.984	-.180	624	.857
	Erkek	265	3.73	.82					
Yenilikçi Davranış Ölçeği	Kadın	361	4.05	.64	.401	.527	-.082	624	.934
Genel Ortalama	Erkek	265	4.05	.61					

Analiz sonuçları Yenilikçi Davranış Ölçeğinin genel ortalaması açısından kadın ($\bar{X}$ =4.23, SS=.73) ile erkek ($\bar{X}$ =4.25, SS=.67) sağlık çalışanlarının puanları arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir (t =-.082, p >.05). Ölçeğin alt boyutlarında da kadın ve erkek sağlık çalışanlarının puanları arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Sonuçlar, sağlık çalışanlarının cinsiyetlerinin inovatif davranışları açısından anlamlı farklılık oluşturmadığını göstermektedir.

6.6.7. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışlarının Medeni Durum Açısından Analizi

Araştırmanın üçüncü problemi “Sağlık çalışanlarının inovatif davranışları medeni durum açısından farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının yenilikçi davranış puanlarının bağımsız değişkenin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklık değeri ± 1.5 aralığında olduğu belirlenmiştir.

Puanlar bağımsız değişkenin her bir kategorisinde normal dağıldığından yenilikçi davranışlarının medeni durum açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Gruplar t Testi ile analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.9'de verilmiştir.

Tablo 6.9: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının Medeni Durum Analiz Sonucu

Yenilikçi Davranış Ölçeği	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi F	p	t	sd	p	Cohen d
Fikir Üretimi	Bekâr	246	4.15	.76	4.436	.036*	-2.382	473.140	.018*	.20
	Evli	380	4.29	.66						
Fikir Arama	Bekâr	246	4.26	.79	5.304	.022*	-2.756	461.953	.006*	.24
	Evli	380	4.43	.67						
Fikir İletişimi	Bekâr	246	3.75	.91	11.350	.001*	-4.212	457.661	.000*	.37
	Evli	380	4.05	.76						
Uygulamaya Başlama	Bekâr	246	3.76	.93	9.821	.002*	-4.419	446.657	.000*	.38
	Evli	380	4.07	.75						
Diğerlerini Dahil Etme	Bekâr	246	3.99	.85	12.388	.000*	-4.601	428.875	.000*	.41
	Evli	380	4.29	.65						
Engellerin Üstesinden Gelme	Bekâr	246	3.93	.91	.573	.449*	-.867	624	.386	-
	Evli	380	3.99	.85						
Yenilikçi Çıktılar	Bekâr	246	3.63	.87	4.421	.036*	-2.255	494.958	.025*	.19
	Evli	380	3.79	.81						
Yenilikçi Davranış Ölçeği Genel Ortalama	Bekâr	246	3.92	.68	6.343	.012*	-3.892	460.679	.000*	.34
	Evli	380	4.13	.57						

*p<.05

Sağlık çalışanlarının yenilikçilik davranışları ölçeğinin genelinde bekâr ($\bar{X}$ =3.92, SS=.68) ve evlilerin ($\bar{X}$ =4.13, SS=.57) ortalamaları arasında evliler lehine anlamlı farklılık belirlenmiştir (t=-3.892, p<.05).

Etki büyüklüğü değeri, farklılığın orta düzeyde bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Yenilik Ölçeğinin Fikir Üretimi (t=-2.382, p<.05), Fikir Arama (t=-2.756, p<.05), Fikir İletişimi (t=-4.212, p<.05), Uygulamaya Başlama (t=-4.419, p<.05), Diğerlerini Dahil Etme (t=-4.601, p<.05) ve Yenilikçi Çıktılar (t=-2.255, p<.05) alt boyutlarında da evli sağlık çalışanları lehine anlamlı farklılık belirlenmiştir. Engellerin Üstesinden Gelme boyutunda anlamlı farklılık (t=-.867, p>.05) gözlenmemiştir. Farklılığın gözlemlendiği Fikir Üretimi, Fikir Arama ve Yenilikçi

Çıktılar boyutlarında gözlenen farklılığın önem düzeyinin (Cohen d) yüksek olmadığı ancak diğerlerinde farklılığın önemli olduğu belirlenmiştir.

6.6.8. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışlarının Görev Yaptıkları Hastane Türü Açısından Analizi

Araştırmanın dördüncü problemi “Sağlık çalışanlarının inovatif davranışları görev yaptıkları hastane türü açısından farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının yenilikçi davranış puanlarının bağımsız değişkenin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklık değeri ± 2 aralığında olduğu belirlenmiştir.

Puanlar bağımsız değişkenin her bir kategorisinde de normal dağıldığından yenilikçi davranışlarının görev yapılan hastane türü açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Gruplar t Testi ile analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.10’da verilmiştir.

Tablo 6.10: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının Hastane Türü Analiz Sonucu

Yenilikçi Davranış Ölçeği	Hastane Türü	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi F	p	t	sd	p	Cohen d
Fikir Üretimi	Kamu	486	4.21	.72	.068	.795	-1.925	624	.055	-
	Özel	140	4.34	.64						
Fikir Arama	Kamu	486	4.32	.75	2.910	.089	-2.626	624	.009*	.25
	Özel	140	4.50	.58						
Fikir İletişimi	Kamu	486	3.87	.83	.157	.692	-3.307	624	.001*	.32
	Özel	140	4.13	.81						
Uygulamaya Başlama	Kamu	486	3.89	.85	.224	.636	-3.947	624	.000*	.36
	Özel	140	4.19	.77						
Diğerlerini Dahil Etme	Kamu	486	4.12	.79	2.655	.104	-3.127	624	.002*	.31
	Özel	140	4.35	.61						
Engellerin Üstesinden Gelme	Kamu	486	3.89	.91	7.517	.006*	-3.962	288.688	.000*	.39
	Özel	140	4.23	.69						
Yenilikçi Çıktılar	Kamu	486	3.63	.83	.518	.472	-5.431	624	.000*	.53
	Özel	140	4.06	.76						
Yenilikçi Davranış Ölçeği Genel Ortalama	Kamu	486	3.99	.64	.639	.424	-4.510	624	.000*	.44
	Özel	140	4.26	.53						

*p<.05

Sağlık çalışanlarının yenilikçilik davranışları ölçeğinin genelinde kamuda çalışanlar ($\bar{X}$ =3.99, SS=.64) ile özel sektörde çalışanların ($\bar{X}$ =4.26, SS=.53) ortalamaları arasında özel sektörde çalışanlar lehine anlamlı farklılık belirlenmiştir (t=-4.510, p<.05). Etki büyüklüğü değeri, farklılığın orta düzeyde bir öneme sahip

olduğunu göstermektedir. Yenilik Ölçeğinin Fikir Arama ($t=-2.756$, $p<.05$), Fikir İletişimi ($t=-4.212$, $p<.05$), Uygulamaya Başlama ($t=-4.419$, $p<.05$), Diğerlerini Dahil Etme ($t=-4.601$, $p<.05$) ve Yenilikçi Çıktılar ($t=-2.255$, $p<.05$) alt boyutlarında da özel sektör sağlık çalışanları lehine anlamlı farklılık belirlenmiştir. Fikir Üretimi boyutunda anlamlı farklılık ($t=-1.925$, $p>.05$) gözlenmemiştir. Farklılığın gözlemlendiği Fikir Arama boyutunda gözlenen farklılığın önem düzeyinin (Cohen d) yüksek olmadığı ancak diğerlerinde farklılığın önemli olduğu belirlenmiştir.

6.6.9. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışlarının İdari Görev Açısından Analizi

Araştırmanın beşinci problemi “Sağlık çalışanlarının inovatif davranışları idari görevin olup olmaması açısından farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının yenilikçi davranış puanlarının bağımsız değişkenin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklık değeri ± 2 aralığında olduğu belirlenmiştir. Puanlar bağımsız değişkenin her bir kategorisinde normal dağıldığından yenilikçi davranışlarının idari görevlerinin olup olmaması açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Gruplar t Testi ile analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.11’de verilmiştir.

Tablo 6.11: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının İdari Görev Analiz Sonucu

Yenilikçi Davranış Ölçeği	İdari Görev	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi F	p	t	sd	p	Cohen d
Fikir Üretimi	Yok	506	4.21	.72	1.252	.264	-1.766	624	.078	-
	Var	120	4.34	.62						
Fikir Arama	Yok	506	4.34	.73	1.495	.222	-1.593	624	.112	-
	Var	120	4.45	.65						
Fikir İletişimi	Yok	506	3.87	.84	1.971	.161	-3.640	624	.000*	.38
	Var	120	4.18	.75						
Uygulamaya Başlama	Yok	506	3.89	.86	1.067	.302	-3.638	624	.000*	.36
	Var	120	4.19	.71						
Diğerlerini Dahil Etme	Yok	506	4.14	.78	4.049	.045	-2.152	624	.032*	.23
	Var	120	4.31	.60						
Engellerin Üstesinden Gelme	Yok	506	3.92	.89	2.645	.104	-3.052	624	.002*	.31
	Var	120	4.19	.76						
Yenilikçi Çıktılar	Yok	506	3.65	.82	.072	.788	-3.878	624	.000*	.50
	Var	120	4.06	.81						
Yenilikçi Davranış Ölçeği Genel Ortalama	Yok	506	4.00	.63	.418	.518	-3.878	624	.000*	.41
	Var	120	4.25	.56						

* $p<.05$

Sağlık çalışanlarının yenilikçilik davranışları ölçeğinin genelinde idari görevi olanlar ($\bar{X}=4.25$, $SS=.56$) ile idari görevi olmayanların ($\bar{X}=4.00$, $SS=.63$) ortalamaları arasında idari görevi olanlar lehine anlamlı farklılık belirlenmiştir ($t=-3.638$, $p<.05$). Etki büyüklüğü değeri, farklılığın orta düzeyde bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Yenilik Ölçeğinin Fikir İletişimi ($t=-3.640$, $p<.05$), Uygulamaya Başlama ($t=-4.419$, $p<.05$), Diğerlerini Dahil Etme ($t=-2.152$, $p<.05$), Engellerin Üstesinden Gelme ($t=-3.052$, $p<.05$) ve Yenilikçi Çıktılar ($t=-3.878$, $p<.05$) alt boyutlarında idari görevi olanlar lehine anlamlı farklılık belirlenmiştir. Fikir Üretimi ($t=-1.766$, $p>.05$) ve Fikir Arama ($t=-1.593$, $p>.05$) boyutunda anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Farklılığın gözlemlendiği “Diğerlerini Dahil Etme” boyutunda gözlenen farklılığın önem düzeyinin yüksek olmadığı ancak diğerlerinde farklılığın önemli olduğu belirlenmiştir.

6.6.10. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışlarının Mesleki Kıdem Açısından Analizi

Araştırmanın altıncı problemi “Sağlık çalışanlarının inovatif davranışları mesleki kıdem açısından farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının yenilikçi davranış puanlarının mesleki kıdemin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklıkları incelenmiştir.

Çarpıklığın ± 3 ve Basıklığın ± 9 olması nedeni ile Kruskal Wallis H (KW-H) testi ile analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.12’de sunulmuştur.

Tablo 6.12: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının Mesleki Kıdem Analiz Sonucu

Yenilikçi Davranış Ölçeği	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	KW-H	p	Farkın Kaynağı	Cohen d
Fikir Üretimi	a- 0-5 Yıl	103	290.74	13.269	.010*	a,b,c,d<e	.25
	b- 6-10 Yıl	181	294.62				
	c- 11-15 Yıl	130	312.64				
	d- 16-20 Yıl	93	312.52				
	e- 21 Yıl ve Üstü	119	363.61				
Fikir Arama	a- 0-5 Yıl	103	307.00	18.302	.001*	a,b,c,d<e	.31
	b- 6-10 Yıl	181	287.41				
	c- 11-15 Yıl	130	301.73				
	d- 16-20 Yıl	93	311.75				
	e- 21 Yıl ve Üstü	119	373.04				

Tablo 6.12: Devam

Fikir İletişimi	a- 0-5 Yıl	103	322.75	11.661	.020*	a,b,d<e	.22
	b- 6-10 Yıl	181	283.13				
	c- 11-15 Yıl	130	317.23				
	d- 16-20 Yıl	93	305.57				
	e- 21 Yıl ve Üstü	119	353.82				
Uygulamaya Başlama	a- 0-5 Yıl	103	308.55	17.836	.001*	a,b,c<e	.30
	b- 6-10 Yıl	181	281.63			b<d	
	c- 11-15 Yıl	130	299.89				
	d- 16-20 Yıl	93	333.93				
	e- 21 Yıl ve Üstü	119	365.16				
Diğerlerini Dahil Etme	a- 0-5 Yıl	103	288.62	20.298	.000*	a,b,c<e	.33
	b- 6-10 Yıl	181	279.86				
	c- 11-15 Yıl	130	329.75				
	d- 16-20 Yıl	93	315.41				
	e- 21 Yıl ve Üstü	119	366.94				
Engellerin Üstesinden Gelme	a- 0-5 Yıl	103	317.33	8.964	.062	-	
	b- 6-10 Yıl	181	286.51				
	c- 11-15 Yıl	130	309.16				
	d- 16-20 Yıl	93	323.19				
	e- 21 Yıl ve Üstü	119	348.41				
Yenilikçi Çıktılar	a- 0-5 Yıl	103	301.14	2.416	.660	-	
	b- 6-10 Yıl	181	304.64				
	c- 11-15 Yıl	130	312.56				
	d- 16-20 Yıl	93	321.99				
	e- 21 Yıl ve Üstü	119	332.07				
Yenilikçi Davranış Ölçeği Genel Ortalama	a- 0-5 Yıl	103	296.89	18.851	.001*	a,b,c<e	.31
	b- 6-10 Yıl	181	280.19			b<d	
	c- 11-15 Yıl	130	312.44				
	d- 16-20 Yıl	93	326.81				
	e- 21 Yıl ve Üstü	119	369.31				

*p<.05, sd=4

Analiz sonuçlarına göre yenilikçi davranış ölçeğinin genelinde anlamlı farklılık gözlenmiştir (KW-H= 18.851, p<.05) Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U Testi analizi sonucunda mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olanların sıra ortalamasının (Sıra Ort.=369.31), mesleki kıdemi 0-5 yıl (Sıra Ort.=280.19), 6-10 yıl (Sıra Ort.=280.19) ve 11-15 yıl (Sıra Ort.=312.44) mesleki kıdeme sahip olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir

Ayrıca mesleki kıdemi 16-20 yıl olan sağlık çalışanlarının sıra ortalamasının (Sıra Ort.=326.81) mesleki kıdemi 6-10 yıl olanların sıra ortalamasından (Sıra Ort.=280.19) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Alt boyutlar açısından yapılan analiz sonucunda; Fikir Üretimi (KW-H=13.269, p<.05), Fikir Arama (KW-H=18.302, p<.05) boyutlarında 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanlarının sıra ortalaması diğer mesleki kıdemdekilerden daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca Fikir İletişimi (KW-H=11.261, p<.05) ve Uygulamaya Başlama (KW-H=17.836, p<.05) ve Diğerlerini Dahil Etme (KW-

H=20.298, $p<.05$) boyutlarında da 21 ve üstü mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanlarının, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık çalışanlarına göre puanları daha yüksektir. Uygulama başlama boyutunda 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanların 6-10 yıllık mesleki kıdemdeki sağlık çalışanlarına göre sıra ortalamaları daha yüksektir. Etki büyüklüğü değeri (Cohen d) Fikir Üretimi ve Fikir İletişimi boyutlarında düşük düzeyde bir farklılığa işaret etmektedir. Bununla birlikte farklılığın olduğu diğer alt boyutlarda farklılığın önemli olduğuna işaret etmektedir.

Analiz sonuçları, mesleki kıdemi en yüksek sağlık çalışanlarının mesleki kıdemi düşük olanlara göre inovatif davranışları daha yüksektir.

6.6.11. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışlarının Eğitim Düzeyi Açısından Analizi

Araştırmanın yedinci problemi “Sağlık çalışanlarının inovatif davranışları eğitim düzeyi açısından farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının yenilikçi davranış puanları eğitim düzeyinin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklık düzeyi incelenmiştir.

Çarpıklığın ± 3 ve Basıklığın ± 7.5 olduğu gözlenmiştir. Bağımsız değişkenin alt düzeylerinde normallik sağlanamadığından Kruskal Wallis H Testi (KW-H) analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.13’de verilmiştir.

Tablo 6.13: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının Eğitim Düzeyi Betimsel ve Levene Testi Analiz Sonuçları

Yenilikçi Davranış Ölçeği	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	KW-H	p	Farkın Kaynağı	Cohen d
Fikir Üretimi	1- Lise	28	331.57	2.642	.755	-	
	2- Önlisans	52	320.31				
	3- Lisans	251	311.79				
	4- Yüksek Lisans	109	332.17				
	5- Doktora	17	298.29				
	6- Tıpta Uzmanlık	169	300.44				
Fikir Arama	1- Lise	28	324.77	10.470	.063	-	
	2- Önlisans	52	340.31				
	3- Lisans	251	299.95				
	4- Yüksek Lisans	109	352.49				
	5- Doktora	17	255.35				
	6- Tıpta Uzmanlık	169	304.22				

Tablo 6.13: Devam

Fikir İletişimi	1- Lise	28	435.50	23.120	.000*	1>3,4,5	.35
	2- Önlisans	52	345.99				
	3- Lisans	251	303.25				
	4- Yüksek Lisans	109	331.94				
	5- Doktora	17	215.53				
	6- Tıpta Uzmanlık	169	296.47				
Uygulamaya Başlama	1- Lise	28	412.29	19.245	.002*	1ve 4>3,5,6	.31
	2- Önlisans	52	319.07				
	3- Lisans	251	302.04				
	4- Yüksek Lisans	109	344.81				
	5- Doktora	17	211.65				
	6- Tıpta Uzmanlık	169	302.49				
Diğerlerini Dahil Etme	1- Lise	28	352.52	7.068	.216	-	-
	2- Önlisans	52	351.13				
	3- Lisans	251	302.43				
	4- Yüksek Lisans	109	331.33				
	5- Doktora	17	272.47				
	6- Tıpta Uzmanlık	169	304.52				
Engellerin Üstesinden Gelme	1- Lise	28	383.02	14.358	.013*	1ve 4>3,5 ve 6	.25
	2- Önlisans	52	338.76				
	3- Lisans	251	300.71				
	4- Yüksek Lisans	109	344.50				
	5- Doktora	17	227.18				
	6- Tıpta Uzmanlık	169	301.90				
Yenilikçi Çıktılar	1- Lise	28	381.71	12.608	.027*	1ve 4>3 ve 5	.22
	2- Önlisans	52	322.75				
	3- Lisans	251	293.08				
	4- Yüksek Lisans	109	348.55				
	5- Doktora	17	270.18				
	6- Tıpta Uzmanlık	169	311.43				
Yenilikçi Davranış Ölçeği Genel Ortalama	1- Lise	28	388.23	17.363	.004*	1ve 4>3,5 ve 6	.29
	2- Önlisans	52	330.86				
	3- Lisans	251	300.57				
	4- Yüksek Lisans	109	354.01				
	5- Doktora	17	225.03				
	6- Tıpta Uzmanlık	169	297.75				

*p<.05, sd=5

Analiz sonuçları yenilikçi davranış ölçeğinin genel ortalaması eğitim düzeyi açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir (KW-H=17.363, p<.05). Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Mann Whitney U Testi analiz sonucunda Lise (Sıra Ort.=388.23) ve Yüksek Lisans mezunlarının (Sıra Ort.=354.01) ortalamalarının Lisans (Sıra Ort.=300.57), Doktora (Sıra Ort.=225.03) ve Tıpta Uzmanlık (Sıra Ort.=297.75) mezunu sağlık çalışanların sıra ortalamasından daha yüksektir.

Ölçeğin alt boyutları açısından yapılan analizde ise Fikir Üretimi (KW-H=2.642, p>.05), Fikir Arama (KW-H=10.470, p>.05) ve Diğerlerini Dahil Etme (KW-H=7.068, p>.05) boyutlarında farklılık olmadığı gözlenmiştir. Fikir İletişimi (KW-H=23.120, p<.05) ve Engellerin Üstesinden Gelme (KW-H=14.358, p<.05), boyutunda farklılık Lise Mezunu ve Yüksek Lisans Mezunu olan sağlık çalışanları ile

Lisans, Doktora ve Tıpta Uzmanlık yapmış olan sağlık çalışanları arasında Lise ve Yüksek Lisans mezunu lehinedir. Yenilikçi çıktılar boyutunda ise farklılık (KW-H=12.608, $p<.05$) Lise ve Yüksek Lisans mezunları ile Lisans ve Doktora mezunları arasında Lise ve Yüksek Lisans mezunları lehinedir.

Etki büyüklüğü değeri (Cohen d), Yenilikçi Çıktılar ve Engellerin Üstesinden Gelme boyutlarında yüksek olmadığı ancak ölçeğin genelinde ve diğer alt boyutlarda orta düzeye yakın bir öneme işaret etmektedir. Hem ölçeğin genelinde hem de anlamlı farklılığın olduğu boyutlarda Lise ve Yüksek Lisans mezunu sağlık çalışanlarının inovatif davranışlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

6.6.12. Sağlık Çalışanlarının İnovatif Davranışlarının Görev Unvanı Açısından Analizi

Araştırmanın sekizinci problemi “Sağlık çalışanlarının İnovatif davranışları görev unvanı açısından farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının yenilik davranış puanlarının görev unvanının her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklıkları incelenmiştir.

Çarpıklığın ± 1 ve basıklığın ± 2 olması nedeni ile Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapmadan önce betimsel ve varyansların homojenliği incelenmiştir. Betimsel ve varyansların homojenliğine ilişkin Levene Testi Analiz sonuçları Tablo 6.14’de verilmiştir.

Tablo 6.14: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının Görev Unvanı Betimsel ve Levene Testi Analiz Sonuçları

Yenilikçi Davranış Ölçeği	Görev Unvanı	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi	
					F	p
Fikir Üretimi	1-Hekim	219	4.26	.52	9.934	.000*
	2-Hemşire	327	4.18	.80		
	3-Diğer	80	4.42	.71		
Fikir Arama	1-Hekim	219	4.43	.52	5.070	.007*
	2-Hemşire	327	4.26	.82		
	3-Diğer	80	4.56	.67		
Fikir İletişimi	1-Hekim	219	3.89	.73	4.803	.009*
	2-Hemşire	327	3.86	.89		
	3-Diğer	80	4.29	.78		
Uygulamaya Başlama	1-Hekim	219	3.92	.78	1.502	.223
	2-Hemşire	327	3.88	.88		
	3-Diğer	80	4.27	.74		

Tablo 6.14: Devam

Diğerlerini Dahil Etme	1-Hekim	219	4.21	.60	4.545	.011*
	2-Hemşire	327	4.11	.82		
	3-Diğer	80	4.31	.81		
Engellerin Üstesinden Gelme	1-Hekim	219	3.94	.76	2.696	.068
	2-Hemşire	327	3.92	.93		
	3-Diğer	80	4.23	.89		
Yenilikçi Çıktılar	1-Hekim	219	3.69	.79	.412	.662
	2-Hemşire	327	3.68	.84		
	3-Diğer	80	3.97	.89		
Yenilikçi Davranış Ölçeği Genel Ortalama	1-Hekim	219	4.05	.46	6.473	.002*
	2-Hemşire	327	3.98	.70		
	3-Diğer	80	4.29	.62		

*p<.05

Betimsel analiz sonucunda yenilikçi davranış ölçeğinin geneli açısından en yüksek ortalama ($\bar{X}$ =4.29, SS=.62) “Diğer Sağlık Çalışanları”na aittir. En düşük ortalama ise ($\bar{X}$ =3.98, SS=.70) Hemşirelere aittir. Ölçeğin alt boyutları açısından en yüksek ortalama incelendiğinde; Ölçeğin tüm alt boyutlarında en yüksek ortalama Diğer Sağlık Çalışanlarına, en düşük ortalama ise Hemşire olarak çalışanlara aittir. Ölçeğin hem genelinde Fikir Üretimi, Fikir Arama, Fikir İletişimi ve Diğerlerini Dahil Etme boyutlarında Levene Testi analiz sonuçları anlamlı olduğu (p<.05), diğerlerinde ise Levene Testi anlamlı olmadığı (p>.05) gözlenmiştir.

Levene Testinin anlamlı olduğu ölçeğin genelinde ve alt boyutlarda varyanslar homojen olmadığından ANOVA analizinde farklılık gözlemlendiğinde çoklu karşılaştırma testi olarak Games-Howell analizi uygulanmıştır. Varyanslar homojen olduğundan boyutlarda ise Tukey testi uygulanmıştır. ANOVA’ya ilişkin sonuçlar Tablo 6.15’de verilmiştir.

Tablo 6.15: Sağlık Çalışanlarının Yenilikçilik Davranışlarının Görev Unvanı Analizi

Yenilikçi Davranış Ölçeği		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Farkın Kaynağı	f
Fikir Üretimi	Gruplar Arası	4.028	2	2.014	4.046	.018*	3>2	.12
	Gruplar içi	310.078	623	.498				
	Toplam	314.106	625					
Fikir Arama	Gruplar Arası	7.566	2	3.783	7.345	.001*	1 ve 3>2	.17
	Gruplar içi	320.858	623	.515				
	Toplam	328.423	625					

Tablo 6.15: Devam

Fikir İletişimi	Gruplar Arası	12.285	2	6.142	8.982	.000*	3>1 ve 2	.21
	Gruplar içi	426.025	623	.684				
	Toplam	438.310	625					
Uygulamaya Başlama	Gruplar Arası	10.030	2	5.015	7.191	.001*	3>1 ve 2	.19
	Gruplar içi	434.488	623	.697				
	Toplam	444.518	625					
Diğerlerini Dahil Etme	Gruplar Arası	3.297	2	1.648	2.902	.056	-	-
	Gruplar içi	353.825	623	.568				
	Toplam	357.121	625					
Engellerin Üstesinden Gelme	Gruplar Arası	6.649	2	3.324	4.383	.013*	3>1 ve 2	.15
	Gruplar içi	472.525	623	.758				
	Toplam	479.173	625					
Yenilikçi Çıktılar	Gruplar Arası	5.692	2	2.846	4.108	.017*	3>1 ve 2	.14
	Gruplar içi	431.637	623	.693				
	Toplam	437.329	625					
Yenilikçi Davranış Ölçeği Genel Ortalama	Gruplar Arası	6.204	2	3.102	8.052	.000*	3>1 ve 2	.20
	Gruplar içi	240.014	623	.385				
	Toplam	246.218	625					

*p<.05

Analiz sonuçları yenilikçi davranış ölçeğinin genelinde görev unvanı açısından anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=8.052$, $p<.05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Games- Howell çoklu karşılaştırma testi sonucunda diğer sağlık çalışanlarının ortalamasının ($\bar{X}=4.29$, $SS=.62$) Hekim olarak çalışanların ortalamasından ($\bar{X}=4.05$, $SS=.46$) ve Hemşire olarak çalışanların ortalamasından ($\bar{X}=3.98$, $SS=.70$) daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Alt boyutlar açısından ise Fikir Üretimi boyutunda ($F=4.046$, $p<.05$) Diğer sağlık çalışanlarının ($\bar{X}=4.42$, $SS=.71$), Hemşirelerin ortalamasından ($\bar{X}=4.18$, $SS=.80$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Fikir Arama Boyutunda da anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=7.345$, $p<.05$). Bu boyutta farklılık diğer sağlık çalışanlarının ($\bar{X}=4.56$, $SS=.67$) ve Hekimlerim ortalamasının ($\bar{X}=4.43$, $SS=.52$), Hemşirelerin ortalamasından ($\bar{X}=4.26$, $SS=.82$) daha yüksektir. Fikir İletişimi boyutunda farklılık ($F=8.982$, $p<.05$) Diğer sağlık çalışanları ($\bar{X}=4.29$, $SS=.78$) ile Hekimler ($\bar{X}=3.89$, $SS=.73$) ve Hemşireler ($\bar{X}=3.86$, $SS=.89$) arasında diğer sağlık çalışanları lehinedir. Uygulamaya Başlama boyutunda varyanslar homojen olduğunda Tukey analizine göre farklılık ($F=7.191$, $p<.05$) diğer sağlık çalışanları ($\bar{X}=4.27$, $SS=.74$) ile Hekimler ($\bar{X}=3.92$, $SS=.78$) ve Hemşireler ($\bar{X}=3.88$, $SS=.88$) arasında diğer sağlık çalışanları lehinedir. Engellerin Üstesinden Gelme boyutunda Tukey analizine göre farklılık ($F=4.383$, $p<.05$) Diğer sağlık çalışanları ($\bar{X}=4.23$, $SS=.89$) ile

Hekimler ($\bar{X}=3.94$, $SS=.76$) ve Hemşireler ($\bar{X}=3.92$, $SS=.93$) arasında diğer sağlık çalışanları lehinedir. Yenilikçi Çıktılar boyutunda da Tukey analizine göre anlamlı farklılık ($F=4.108$, $p<.05$) Diğer sağlık çalışanları ($\bar{X}=3.97$, $SS=.89$) ile Hekimler ($\bar{X}=3.69$, $SS=.79$) ve Hemşireler ($\bar{X}=3.68$, $SS=.84$) arasında diğer sağlık çalışanları lehinedir. Hem ölçeğin genelinde hem de alt boyutlarda etki büyüklüğü (Cohen's f) değeri düşük düzeydedir.

6.6.13. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarına İlişkin Betimsel Analiz

Araştırmanın dokuzuncu problemi “Sağlık çalışanlarının görev yaptıkları sağlık kurumunun örgütsel zekâ düzeyleri nedir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının örgütsel zekâ düzeylerini belirlemek için betimsel analiz ve Çarpıklık Basıklık değerleri incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6.16’da verilmiştir.

Tablo 6.16: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Betimsel Analiz Sonuçları

	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
1. Deneyimli liderler dış etkenlere (müşteriler, rakipler, değiştirici teknoloji veya yenilikler vb) karşı duyarlıdır.	4.12	1.01	-1.349	1.481
2. Hastanemiz iş kararlarının sosyal ve çevresel etkilerini dikkate alır.	3.51	1.15	-.481	-.547
Alt Boyut: Çevresel Konular	3.81	.936	-.858	.462
3. Deneyimli liderler net bir yönlenme duygusunu verirler.	3.93	1.03	-1.094	.822
4. Deneyimli liderler, insanlara hastanenin stratejisini yürütmeleri için ilham verir.	4.00	.98	-1.134	1.158
5. Kıdemli liderler, hastane içinde etik ve dürüstlüğü teşvik eder.	4.00	1.10	-1.156	.714
6. Hastanemizdeki üst düzey yöneticilere güvenirim.	3.50	1.28	-.589	-.707
7. Genel olarak, deneyimli liderlerden etkili liderliğe ait önemli belirtiler görüyorum.	3.75	1.11	-.805	-.020
Alt Boyut: Strateji	3.83	.90	-1.008	.667
8. Hastanemizdeki genel iş stratejisini ve yönünü biliyorum.	3.81	1.05	-.823	.135
9. İş stratejisi çalışanlar arasında açık bir şekilde algılanmaktadır.	3.65	1.05	-.684	-.059
10. Hastanemizin öncelikli hizmetlerini tanımlayabilirim.	3.92	.93	-1.130	1.548
11. İşimin hastanemizin başarıya ulaşmasına nasıl yardımcı olduğunu görebiliyorum.	3.97	.97	-1.035	.910
12. Hastanemiz, iş ihtiyaçları gerektirdiğinde değişmeye hazırdır.	3.56	1.13	-.593	-.346
13. İnsanlar hastanede başarı için gereken temel değerler konusunda nettir.	3.59	1.14	-.650	-.314
14. Hastanede bir güven ortamı vardır.	3.50	1.24	-.566	-.638
15. Deneyimli liderler, çalışan sağlığını ve refahını destekleyen politikaları destekler.	3.79	1.18	-.919	-.007
16. Çalışma grubum, farklı bakış açılarına değer verilen bir iklim(ortama) sahiptir.	3.77	1.13	-.836	-.100
17. Çalışma grubum, iş hedeflerimize ulaşmak için ihtiyaç duyduğu işbirliğini diğer çalışma gruplarından alır.	3.67	1.11	-.790	-.024
18. Hastanemizde sorunları ve endişeleri rahatça dile getiririm.	3.65	1.23	-.728	-.403
19. Hastanemizde bana adil ve eşit davranılıyor.	3.55	1.24	-.736	-.388

Tablo 6.16: Devam

Alt Boyut: Kültür	3.64	.96	-.796	-.073
20. Hastanemizin organizasyon yapısı etkin olmamızı sağlar.	3.49	1.25	-.501	-.735
21. Organizasyon yapısı hastanemizin stratejisini destekler.	3.51	1.15	-.610	-.386
22. Kararlar genellikle en iyi bilginin mevcut olduğu düzeyde alınır.	3.58	1.24	-.680	-.535
23. İşimi en iyi nasıl yapacağımı seçme özgürlüğüne sahibim.	3.60	1.22	-.757	-.397
24. İşimi etkileyen kararlara uygun şekilde katılırım.	3.88	1.03	-1.214	1.255
Alt Boyut: Yapı ve Kararlar	3.61	1.03	-.798	-.051
25. Hastaneyi bir bütün olarak etkileyen konular hakkında yeterli bilgiye sahibim.	3.81	1.04	-.854	.335
26. İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum bilgileri elde edebilirim.	4.14	.96	-1.279	1.465
27. Bilgi örgüt genelinde hızlı ve verimli bir şekilde aktarılır.	3.85	1.11	-.925	.193
28. İşimi etkili bir şekilde yapacak araçlara ve teknolojiye sahibim.	3.73	1.13	-.933	.267
Alt Boyut: Bilgi ve Teknoloji	3.88	.90	-1.078	.949
29. Yöneticim amaç ve hedefleri açık bir şekilde iletir.	3.79	1.16	-.994	.221
30. Sorularım olduğunda veya yardıma ihtiyacım olduğunda yöneticim yanımdadır.	3.74	1.19	-.893	-.001
31. Yöneticim saygılı ve adildir (yani, çalışanlara tutarlı davranır).	3.72	1.21	-.933	-.027
32. Yöneticim engelleri kaldırmaya ve sorunları çözmeye yardımcı olur.	3.75	1.18	-.881	-.054
33. Yöneticim, nasıl yaptığım konusunda bana düzenli olarak geri bildirimde bulunur.	3.62	1.23	-.704	-.455
Alt boyut: Doğrudan Yönetici	3.72	1.07	-.949	.106
34. Performansımın nasıl değerlendirildiğini anlıyorum.	3.55	1.25	-.707	-.490
35. Performans değerlendirme süreci performansımı doğru bir şekilde değerlendirir.	3.27	1.30	-.356	-.951
36. Toplam ödülleri (örneğin, taban ücret, yan haklar, hisse senedi, ikramiye, teşvikler) sektörümüzdeki ortalamanın üzerindedir.	2.64	1.46	.334	-1.306
37. Yaptığım iş için adil bir şekilde ücret alıyorum.	2.53	1.42	.371	-1.280
38. Hastanemiz, en iyi insanları elde tutmak için doğru ödüllere ve teşviklere sahiptir.	2.58	1.41	.330	-1.231
39. Mükemmel bir iş yaptığımda bu fark edilir.	3.12	1.33	-.247	-1.084
40. Hastanemizde ilerleme ve terfi imkânları vardır.	2.90	1.39	-.022	-1.329
Alt Boyut: Ölçüm ve Ödül	2.94	1.15	.106	-1.109
41. Hastanemiz, eğitim ve gelişim için çekici fırsatlar sunar.	3.08	1.38	-.182	-1.265
42. Kişisel gelişimle sonuçlanacak şekilde işimde zorlandığımı ve gerildiğimi hissediyorum.	2.82	1.34	.172	-1.192
43. Genel olarak, kariyer hedeflerime hastanemizde ulaşabileceğini hissediyorum.	3.01	1.34	-.108	-1.241
Alt Boyut: Büyüme ve Gelişme	2.97	1.06	.081	-.607
44. Gerekteğinde, bir işi yapmak için fazladan çaba göstermeye hazırım.	3.97	1.08	-1.141	.755
45. Hastanemiz, çalışanların işlerini en iyi şekilde yapmaya motive oldukları yerdir.	3.21	1.30	-.260	-1.039
46. Başka bir yerde çalışmak için hastanemizden ayrılmayı nadiren düşünürüm.	3.17	1.35	-.285	-1.112
47. Çalışma arkadaşlarım, kariyerlerinin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten çok mutlu olacaktır.	3.16	1.32	-.168	-1.103
48. Hastanemizi çalışmak için harika bir yer olarak tavsiye ederim.	3.17	1.32	-.245	-1.102
49. Hastanemizdeki insanlar, başkalarına burada çalıştıklarını söylemekten gurur duyarlar.	3.28	1.30	-.301	-1.029
Alt Boyut: Çalışan Katılımı	3.33	1.03	-.225	-.814
50. Mevcut kaynaklar ve teknoloji göz önüne alındığında, kuruluşum en yüksek performans düzeyine ulaşır.	3.30	1.34	-.350	-1.025
51. Hastanemiz, müşterilerine yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunar.	3.55	1.23	-.632	-.509
52. Hastanemiz, organizasyon genelinde israfı ve verimsizliği ortadan kaldırmada etkilidir.	3.47	1.28	-.578	-.728
Alt Boyut: Performans Çıktıları	3.44	1.17	-.512	-.701
Örgütsel Zekâ Genel Ortalama	3.54	.84	-.482	-.421

N=626

Sağlık çalışanlarının örgütsel zekâ puanlarının betimsel analiz sonuçları ölçeğin genelinin ortalamasının ($\bar{X}=3.54$, $SS=.84$) yüksek olduğu gözlenmiştir. Örgütsel Zekâ Ölçeğinin alt boyutları açısından yapılan analizde en yüksek ortalama ($\bar{X}=3.88$, $SS=.90$) Bilgi ve Teknoloji olduğu bunu sırası ile Strateji ($\bar{X}=3.83$, $SS=.90$), Çevresel Konular ($\bar{X}=3.81$, $SS=.93$), Liderlik ($\bar{X}=3.78$, $SS=.83$), Doğrudan Yönetici ($\bar{X}=3.72$, $SS=1.07$), Kültür ($\bar{X}=3.64$, $SS=.96$), Yapı ve Kararlar ($\bar{X}=3.61$, $SS=1.03$), Performans Çıktıları ($\bar{X}=3.44$, $SS=1.17$) boyutlarında ortalamaların yüksek olduğu gözlenmiştir. Ölçeğin Çalışan Katılımı ($\bar{X}=3.33$, $SS=1.03$), Büyüme ve Gelişme ($\bar{X}=2.97$, $SS=1.06$), Ölçüm ve Ödül ($\bar{X}=2.94$, $SS=1.15$) boyutlarında ise ortalamaların düşük olduğu gözlenmiştir.

Ölçek maddelerine göre ise en yüksek ortalama 4.14 ($SS=.96$) ile “İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum bilgileri elde edebilirim” olarak ifade edilen Bilgi Teknolojileri boyutunda yazılan 26. Maddeye aittir. En düşük ortalama ise 2.53 ($SS=1.42$) “Yaptığım iş için adil bir şekilde ücret alıyorum” olarak ifade edilen Ölçüm ve Ödül alt boyutundaki 37. Maddeye aittir. En yüksek standart sapma da bu maddeye aittir. Sağlık çalışanlarının bu madde açısından oldukça heterojen görüşe sahip olduklarını göstermektedir.

Başka bir ifade ile sağlık çalışanları büyük oranda yaptıkları iş için adil ücret almadığını belirtmiştir. Ancak adil bir ücret aldığını belirtenlerin olduğu da söylenebilir.

Ölçeğin Çarpıklık ve Basıklık puanlarının ± 1.5 aralığı içinde olduğu ve uç değerler olmadığı (Mahalonobis D^2 uzaklıklarına göre) gözlenmiştir. Örgütsel zekâ puanlarının tek doğrusal normallik ölçüsünü sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca P-P ve Q-Q eğrileri ile histogramlar incelendiğinde puanların normal dağılım sağladığı gözlenmiştir.

6.6.14. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Cinsiyet Açısından Analizi

Araştırmanın onuncu problemi “Sağlık kurumunun örgütsel zekâ düzeyi sağlık çalışanlarının cinsiyeti açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak

belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının örgütsel Zekâ puanları bağımsız değişkenin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklık değeri ± 1 aralığında olduğu belirlenmiştir.

Puanlar bağımsız değişkenin her bir kategorisinde de normal dağıldığından örgütsel zekâ puanlarının cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Gruplar t Testi ile analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.17’de verilmiştir.

Tablo 6.17: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Cinsiyet Açısından Analizi

Örgütsel Zekâ Ölçeği	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t	p	Cohen d
					F	p			
Çevresel Konular	Kadın	361	3.76	.95	1.022	.312	-1.561	.119	
	Erkek	265	3.88	.91					
Strateji	Kadın	361	3.79	.92	.867	.352	-1.280	.211	
	Erkek	265	3.89	.88					
Liderlik	Kadın	361	3.78	.83	.136	.713	-.053	.958	
	Erkek	265	3.78	.84					
Kültür	Kadın	361	3.57	.96	.087	.768	-2.131	.033*	.18
	Erkek	265	3.74	.96					
Yapı ve Kararlar	Kadın	361	3.55	1.03	.188	.665	-1.887	.060	
	Erkek	265	3.70	1.02					
Bilgi ve Teknoloji	Kadın	361	3.85	.91	.202	.653	-1.118	.262	
	Erkek	265	3.93	.88					
Doğrudan Yönetici	Kadın	361	3.65	1.08	.416	.519	-1.975	.049*	.16
	Erkek	265	3.82	1.04					
Ölçüm ve Ödül	Kadın	361	2.82	1.11	2.782	.096	-3.217	.002*	.25
	Erkek	265	3.11	1.18					
Büyüme ve Gelişme	Kadın	361	2.88	1.04	.097	.755	-2.365	.018*	.19
	Erkek	265	3.08	1.08					
Çalışan Katılımı	Kadın	361	3.24	1.01	.573	.449	-2.546	.011*	.20
	Erkek	265	3.45	1.05					
Performans Çıktıları	Kadın	361	3.40	1.18	.124	.725	-.995	.320	
	Erkek	265	3.49	1.17					
Örgütsel Zekâ Ölçeği Genel Ortalama	Kadın	361	3.48	.82	1.332	.249	-2.139	.033*	.20
	Erkek	265	3.63	.86					

*p<.05, sd=625

Analiz sonucunda sağlık çalışanlarının örgütsel zekâ ölçeği genel ortalamasının cinsiyet açısından anlamlı farklılık olduğu gözlenmiştir ($t=-2.139$, $p<.05$). Kadın çalışanların ortalamasının ($\bar{X}=3.48$, $SS=.82$) erkek çalışanların ortalamasından ($\bar{X}=3.63$, $SS=.86$) daha düşük olduğu gözlenmiştir. Erkek sağlık çalışanlarının örgütsel zekâ puanları daha yüksektir. Bununla birlikte etki büyüklüğü değeri yüksek değildir. Farklılığın önemi düşük olduğu söylenebilir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde Kültür ($t=-2.131$, $p<.05$), Doğrudan Yönetici ($t=-1.975$, $p<.05$), Ölçüm ve Ödül ($t=2.782$, $p<.05$), Büyüme ve Gelişme ($t=-2.365$, $p<.05$) ve Çalışan Katılımı ($t=-$

2.546, $p < .05$) boyutlarında yine erkek sağlık çalışanları lehine anlamlı farklılık belirlenmiştir.

Etki büyüklüğü değeri (Cohen d) Ölçüm ve Ödül alt boyutu dışında gözlenen farklılığın önem düzeyinin düşük olduğu belirlenmiştir. Ölçüm ve Ödül boyutunun ise orta düzeye yakın olduğunu göstermektedir.

6.6.15. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Medeni Durum Açısından Analizi

Araştırmanın 11. problemi “Sağlık kurumunun örgütsel zekâ düzeyi sağlık çalışanlarının medeni durumu açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının örgütsel zekâ puanları bağımsız değişkenin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklık değeri ± 1.5 aralığında olduğu belirlenmiştir. Puanlar bağımsız değişkenin her bir kategorisinde de normal dağıldığından örgütsel zekâ puanlarının medeni durum açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Gruplar t Testi ile analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.18’de verilmiştir.

Tablo 6.18: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Medeni Durum Analizi

Örgütsel Zekâ Ölçeği	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t	sd	p	Cohen d
					F	p				
Çevresel Konular	Bekar	246	3.70	1.06	17.016	.000*	-2.287	436.451	.023*	.21
	Evli	380	3.89	.83						
Strateji	Bekar	246	3.68	.98	8.140	.004*	-3.328	465.111	.001*	.28
	Evli	380	3.93	.84						
Liderlik	Bekar	246	3.72	.91	10.401	.001*	-1.453	468.713	.147	
	Evli	380	3.82	.78						
Kültür	Bekar	246	3.56	1.02	3.742	.054	-1.688	624	.092	
	Evli	380	3.70	.92						
Yapı ve Kararlar	Bekar	246	3.58	1.06	2.283	.131	-.622	624	.534	
	Evli	380	3.63	1.00						
Bilgi ve Teknoloji	Bekar	246	3.80	.96	5.930	.015*	-1.726	479.995	.085	
	Evli	380	3.93	.85						
	Evli	380	3.76	1.01	6.091	.014*	-.527	491.760	.598	
	Bekar	246	2.91	1.21						
Ölçüm ve Ödül	Evli	380	2.96	1.11	1.619	.204	-.091	624	.927	
	Bekar	246	2.96	1.10						
Büyüme ve Gelişme	Evli	380	2.97	1.03	1.694	.194	-.093	624	.926	
	Bekar	246	3.32	1.08						
Çalışan Katılımı	Evli	380	3.33	1.00	2.493	.115	-.720	624	.472	
	Bekar	246	3.40	1.22						
Performans Çıktıları	Evli	380	3.47	1.14	12.040	.001*	-1.395	464.695	.164	
	Bekar	246	3.48	.92						
Örgütsel Zekâ Ölçeği Genel Ortalama	Evli	380	3.58	.78						

* $p < .05$

Sağlık çalışanlarının medeni durum açısından yapılan analiz sonucunda Örgütsel Zekâ Ölçeğinin genel ortalamasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=-1.395$, $p>.05$). Ölçeğin sadece Çevresel Konular ve Strateji alt boyutlarında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Çevresel Konular boyutunda bekarların ortalaması ile ($\bar{X}=3.70$, $SS=1.06$) evlilerin ortalaması ($\bar{X}=3.89$, $SS=.83$) arasında evliler lehine anlamlı farklılık belirlenmiştir ($t=-2.287$, $p<.05$). Ölçeğin Strateji boyutunda da bekarların ortalaması ile ($\bar{X}=3.68$, $SS=.98$) evlilerin ortalaması ($\bar{X}=3.93$, $SS=.84$) arasında evliler lehine anlamlı farklılık belirlenmiştir ($t=-3.328$, $p<.05$). Çevresel konular boyutunda etki (Cohen d) önemli bir farklılığa işaret etmemektedir. Bununla birlikte Strateji boyutundaki farklılığın orta düzeyde bir öneme işaret ettiği gözlenmiştir.

6.6.16. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Görev Yaptıkları Hastane Türü Açısından Analizi

Araştırmanın 12. problemi “Sağlık kurumunun örgütsel zekâ düzeyi sağlık çalışanlarının görev yaptıkları hastane türü açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının örgütsel zekâ puanları bağımsız değişkenin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklık değeri ± 1.5 aralığında olduğu belirlenmiştir. Puanlar bağımsız değişkenin her bir kategorisinde de normal dağıldığından örgütsel zekâ puanlarının görev yapılan hastane türü açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Gruplar t Testi ile analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.19’da verilmiştir.

Tablo 6.19: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Görev Yaptıkları Hastane Türü Analizi

Örgütsel Zekâ Ölçeği	Hastane Türü	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi F	p	t	sd	p	Cohen d
Çevresel Konular	Kamu	486	3.73	.96	6.182	.013*	-4.901	280.979	.000*	.41
	Özel	140	4.11	.75						
Strateji	Kamu	486	3.74	.92	5.382	.021*	-5.286	268.849	.000*	.46
	Özel	140	4.15	.76						
Liderlik	Kamu	486	3.69	.84	2.252	.134	-5.691	251.779	.000*	.50
	Özel	140	4.10	.74						
Kültür	Kamu	486	3.54	.97	4.149	.042*	-5.307	248.014	.000*	.46
	Özel	140	4.00	.86						
Yapı ve Kararlar	Kamu	486	3.50	1.04	6.898	.009*	-5.504	256.165	.000*	.50
	Özel	140	4.00	.90						
Bilgi ve Teknoloji	Kamu	486	3.80	.91	4.585	.033*	-4.684	258.673	.000*	.42
	Özel	140	4.17	.78						
Doğrudan Yönetici	Kamu	486	3.63	1.07	.237	.626	-4.684	258.673	.000*	.40
	Özel	140	4.05	1.02						

Tablo 6.19: Devam

Ölçüm ve Ödül	Kamu	486	2.80	1.11	.071	.791	-5.850	624	.000*	.56
	Özel	140	3.43	1.15						
Büyüme ve Gelişme	Kamu	486	2.87	1.05	.241	.624	-4.503	624	.000*	.43
	Özel	140	3.32	1.03						
Çalışan Katılımı	Kamu	486	3.23	1.02	.005	.941	-4.281	624	.000*	.41
	Özel	140	3.65	1.03						
Performans Çıktıları	Kamu	486	3.32	1.16	1.805	.180	-5.007	624	.000*	.45
	Özel	140	3.87	1.11						
Örgütsel Zekâ Ölçeği	Kamu	486	3.44	.83	.663	.416	-5.755	624	.000*	.55
Genel Ortalama	Özel	140	3.89	.77						

*p<.05

Sağlık çalışanlarının çalıştıkları kurum türü açısından örgütsel zekâ ölçeğinin genel ortalamasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($t=-5.755$, $p<.05$). Özel sektörde görev yapanların ortalaması ($\bar{X}=3.89$, $SS=.77$), kamu sektöründe görev yapanların ortalamasından ($\bar{X}=3.44$, $SS=.83$) daha yüksektir. Örgütsel zekâ ölçeğinin tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık gözlenmiştir. Özel sektörde görev yapanların örgütsel zekâ puanları kamu sektöründe çalışanlardan daha yüksektir. Hem ölçeğin genelinde hem de tüm alt boyutlarda etki büyüklüğü değeri (Cohen d) farklılığın önemli olduğunu göstermektedir. Özel sektör çalışanlarının kamuda çalışanlara göre daha yüksek örgütsel zekâyâ sahip olduğunu göstermektedir.

6.6.17. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının İdari Görev Açısından Analizi

Araştırmanın 13. problemi “Sağlık kurumunun örgütsel zekâ düzeyi sağlık çalışanlarının idari görevinin olup olmaması açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının örgütsel zekâ puanları bağımsız değişkenin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklık değeri ± 1.5 aralığında olduğu belirlenmiştir.

Puanlar bağımsız değişkenin her bir kategorisinde de normal dağıldığından örgütsel zekâ puanlarının idari görevin olup olmaması açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Gruplar t Testi ile analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.20’de verilmiştir.

Tablo 6.20: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının İdari Görev Analizi

Örgütsel Zekâ Ölçeği	İdari Görev	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t	p	Cohen d
					F	p			
Çevresel Konular	Yok	506	3.78	.93	.565	.452*	-2.094	.037*	.21
	Var	120	3.97	.91					
Strateji	Yok	506	3.79	.90	.173	.678*	-2.185	.029*	.33
	Var	120	4.00	.89					
Liderlik	Yok	506	3.71	.85	1.578	.176*	-4.104	.000*	.43
	Var	120	4.06	.70					
Kültür	Yok	506	3.59	.97	2.655	.104*	-2.906	.004*	.29
	Var	120	3.87	.89					
Yapı ve Kararlar	Yok	506	3.55	1.03	1.029	.311*	-3.062	.002*	.31
	Var	120	3.87	.99					
Bilgi ve Teknoloji	Yok	506	3.84	.90	1.305	.254*	-2.582	.010*	.26
	Var	120	4.07	.88					
Doğrudan Yönetici	Yok	506	3.68	1.09	3.502	.062*	-1.941	.053	-
	Var	120	3.89	.97					
Ölçüm ve Ödül	Yok	506	2.85	1.11	2.898	.089*	-4.120	.000*	.42
	Var	120	3.33	1.23					
Büyüme ve Gelişme	Yok	506	2.88	1.03	.052	.820*	-4.520	.000*	.39
	Var	120	3.36	1.08					
Çalışan Katılımı	Yok	506	3.24	1.02	.002	.969*	-4.329	.000*	.44
	Var	120	3.69	1.00					
Performans Çıktıları	Yok	506	3.37	1.16	.101	.750*	-3.178	.002*	.33
	Var	120	3.75	1.19					
Örgütsel Zekâ Ölçeği	Yok	506	3.48	.83	.001	.970*	-3.842	.000*	.39
Genel Ortalama	Var	120	3.80	.83					

*p<.05, sd=625

Sağlık çalışanlarının idari görevlerinin olup olmaması açısından örgütsel zekâ ölçeğinin genel ortalamasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($t=-3.842$, $p<.05$). İdari görevi olan sağlık çalışanlarının ortalaması ($\bar{X}=3.80$, $SS=.83$), idari görevi olmayan sağlık çalışanlarının ortalamasından ($\bar{X}=3.48$, $SS=.83$) daha yüksektir. Örgütsel Zekâ Ölçeğinin Doğrudan Yönetici boyutunun dışında ($t=-1.941$, $p>.05$) tüm alt boyutlarında da anlamlı farklılık gözlenmiştir. Doğrudan Yönetici boyutunun dışında farklılığın olduğu tüm alt boyutlarda idari görevi olanların örgütsel zekâ puanları olmayanlara göre daha yüksektir. Çevresel Sorunlar ile Bilgi ve Teknoloji alt boyutlarında etki büyüklüğü (Cohen d) farklılığın önemli olmadığını göstermektedir. Diğer alt boyutlarda ve ölçeğin genelinden elde edilen puanların etki büyüklüğü farklılığının ise önemli olduğunu göstermektedir. İdari görevi olan sağlık çalışanlarının idari görevi olmayanlara göre kurumun örgütsel zekâ düzeyi algısı daha yüksektir.

6.6.18. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Mesleki Kıdem Açısından Analizi

Araştırmanın 14. problemi “Sağlık kurumunun örgütsel zekâ düzeyi sağlık çalışanlarının mesleki kıdemi açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının örgütsel zekâ puanları mesleki kıdemin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklıkları incelenmiştir. Çarpıklığın ± 1.5 ve basıklığın ± 2 olması nedeni ile Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapmadan önce betimsel ve varyansların homojenliği incelenmiştir. Betimsel ve varyansların homojenliğine ilişkin Levene Testi Analiz sonuçları Tablo 6.21’de verilmiştir.

Tablo 6.21: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Mesleki Kıdem Açısından Betimsel Analizi

Örgütsel Zekâ Ölçeği	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi	
					F	p
Çevresel Konular	a- 1-5 yıl	103	3.65	1.10	3.489	.008*
	b- 6.10 yıl	181	3.83	.92		
	c- 11-15 yıl	130	3.73	.93		
	d- 16-20 yıl	93	3.96	.80		
	e- 21 ve üstü	119	3.91	.87		
Strateji	a- 1-5 yıl	103	3.81	.97	1.899	.109
	b- 6.10 yıl	181	3.79	.89		
	c- 11-15 yıl	130	3.78	.96		
	d- 16-20 yıl	93	3.88	.88		
	e- 21 ve üstü	119	3.94	.81		
Liderlik	a- 1-5 yıl	103	3.71	1.02	6.557	.000*
	b- 6.10 yıl	181	3.77	.83		
	c- 11-15 yıl	130	3.75	.83		
	d- 16-20 yıl	93	3.93	.64		
	e- 21 ve üstü	119	3.77	.79		
Kültür	a- 1-5 yıl	103	3.53	1.09	2.640	.033*
	b- 6.10 yıl	181	3.65	.92		
	c- 11-15 yıl	130	3.56	.99		
	d- 16-20 yıl	93	3.81	.93		
	e- 21 ve üstü	119	3.69	.90		
Yapı ve Kararlar	a- 1-5 yıl	103	3.59	1.13	1.866	.033*
	b- 6.10 yıl	181	3.62	1.04		
	c- 11-15 yıl	130	3.60	.94		
	d- 16-20 yıl	93	3.71	.97		
	e- 21 ve üstü	119	3.57	1.07		
Bilgi ve Teknoloji	a- 1-5 yıl	103	3.81	1.02	2.588	.036*
	b- 6.10 yıl	181	3.87	.90		
	c- 11-15 yıl	130	3.88	.81		
	d- 16-20 yıl	93	4.00	.83		
	e- 21 ve üstü	119	3.88	.92		

Tablo 6.21: Devam

Doğrudan Yönetici	a- 1-5 yıl	103	3.63	1.24	3.464	.008*
	b- 6.10 yıl	181	3.78	1.01		
	c- 11-15 yıl	130	3.72	1.04		
	d- 16-20 yıl	93	3.82	1.02		
	e- 21 ve üstü	119	3.64	1.08		
Ölçüm ve Ödül	a- 1-5 yıl	103	3.03	1.31	2.812	.025*
	b- 6.10 yıl	181	2.89	1.13		
	c- 11-15 yıl	130	2.86	1.10		
	d- 16-20 yıl	93	3.07	1.14		
	e- 21 ve üstü	119	2.93	1.10		
Büyüme ve Gelişme	a- 1-5 yıl	103	3.18	1.15	1.400	.232
	b- 6.10 yıl	181	2.86	1.04		
	c- 11-15 yıl	130	2.92	1.04		
	d- 16-20 yıl	93	3.01	1.09		
	e- 21 ve üstü	119	2.96	.99		
Çalışan Katılımı	a- 1-5 yıl	103	3.34	1.14	1.757	.136
	b- 6.10 yıl	181	3.31	1.06		
	c- 11-15 yıl	130	3.22	1.03		
	d- 16-20 yıl	93	3.46	.98		
	e- 21 ve üstü	119	3.34	.95		
Performans Çıktıları	a- 1-5 yıl	103	3.43	1.24	1.058	.376
	b- 6.10 yıl	181	3.45	1.19		
	c- 11-15 yıl	130	3.35	1.20		
	d- 16-20 yıl	93	3.59	1.10		
	e- 21 ve üstü	119	3.41	1.12		
Örgütsel Zekâ Genel Ortalama	a- 1-5 yıl	103	3.52	.98	4.170	.002*
	b- 6.10 yıl	181	3.53	.83		
	c- 11-15 yıl	130	3.49	.83		
	d- 16-20 yıl	93	3.66	.77		
	e- 21 ve üstü	119	3.55	.78		

*p<.05

Sağlık çalışanlarının mesleki kıdem açısından örgütsel zekâ ölçeği genel ortalaması en yüksek 3.66 (SS=.77) ile 16-20 mesleki kıdeme en düşük ise 3.52 (SS=.98) ile 1-5 yıl kıdeme sahip olanlarda gözlenmiştir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde en yüksek ortalama; Çevresel Konular boyutunda 16-20 yıl, ($\bar{X}$ =3.96, SS= .80), Strateji boyutunda 21 yıl ve üstü ($\bar{X}$ =3.94, SS= .81), Liderlik boyutunda 16-20 yıl ($\bar{X}$ =3.93, SS= .64), Kültür boyutunda 16-20 yıl ($\bar{X}$ =3.81, SS= .93), Yapı ve Kararlar boyutunda 16-20 yıl ($\bar{X}$ =3.71, SS= .91), Bilgi ve Teknoloji boyutunda 16-20 yıl ($\bar{X}$ =4.00, SS= .83), Doğrudan Yönetici boyutunda 16-20 yıl ($\bar{X}$ =3.82, SS= 1.02), Ölçüm ve Ödül boyutunda 16-20 yıl ($\bar{X}$ =3.07, SS= 1.14), Büyüme ve Gelişme boyutunda 1-5 yıl ($\bar{X}$ =3.18, SS= 1.15), Çalışan Katılımı boyutunda 16-20 yıl ($\bar{X}$ =3.46, SS= .98), Performans Çıktıları boyutunda 16-20 yıl ($\bar{X}$ =3.59, SS= 1.10) olduğu gözlenmiştir.

En düşük ortalama Çevresel Konular boyutunda 1-5 yıl ($\bar{X}$ =3.65, SS= 1.10), Strateji boyutunda 11-15 yıl ($\bar{X}$ =3.78, SS= .96), Liderlik boyutunda 1-5 yıl ($\bar{X}$ =3.71, SS= 1.02), Kültür boyutunda 1-5 yıl ($\bar{X}$ =3.53, SS= 1.09), Yapı ve Kararlar boyutunda 21 yıl ve üstü ($\bar{X}$ =3.57, SS= 1.07), Bilgi ve Teknoloji boyutunda 21 yıl ve üstü ($\bar{X}$ =3.88, SS= .92), Doğrudan Yönetici boyutunda 1-5 yıl ($\bar{X}$ =3.63, SS= 1.24), Ölçüm ve Ödül boyutunda 11-15 yıl ($\bar{X}$ =2.86, SS= 1.10), Büyüme ve Gelişme boyutunda 6-10 yıl ($\bar{X}$ =2.86, SS= 1.04), Çalışan Katılımı boyutunda 11-15 yıl ($\bar{X}$ =3.22, SS= 1.03), Performans Çıktıları boyutunda 21 yıl ve üstü ($\bar{X}$ =3.41, SS= 1.12) olduğu gözlenmiştir.

Mesleki kıdem açısından örgütsel zekâ puanlarının Levene Testi ile varyansların homojenliği incelenmiştir. Buna göre Çevresel Konular, Liderlik, Kültür, Yapı ve Kararlar, Bilgi ve Teknoloji, Doğrudan Yönetici ile Ölçüm ve Ödül alt boyutları ile ölçeğin geneline ilişkin puanların dağılımı homojen olmadığı gözlenmiştir.

Verilerin dağılımı normallik sağlamakla birlikte bu boyutlarda varyansların homojenliği sağlanamadığından Tek Yönlü Varyans Analizi Uygulanmış farkın kaynağı için çoklu karşılaştırmada ise Games-Howell testi uygulanmıştır. Varyansların homojenliğinin Büyüme ve Gelişme, Çalışan Katılımı ile Performans Çıktıları boyutlarında ise varyanslar homojen dağılım göstermiştir.

Varyansların homojenliğinin sağlandığı bu boyutlarda Tek Yönlü Varyans Analizinde farklılığın gözlenmesi durumunda farkın kaynağına ilişkin ise Tukey testi uygulanmıştır. Sağlık Çalışanlarının mesleki kıdem açısından Örgütsel Zekâ Ölçeği puanlarına ilişkin Tek yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 6.22’de verilmiştir.

Tablo 6.22: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Mesleki Kıdem Analizi

Örgütsel Zekâ Ölçeği		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Çevresel Konular	Gruplar Arası	6.661	4	1.665	1.911	.107
	Gruplar İçin	541.011	621	.871		
	Toplam	547.671	625			
Strateji	Gruplar Arası	2.262	4	.566	.688	.601
	Gruplar İçin	510.713	621	.822		
	Toplam	512.975	625			
Liderlik	Gruplar Arası	2.827	4	.707	1.005	.404
	Gruplar İçin	436.820	621	.703		
	Toplam	439.647	625			
Kültür	Gruplar Arası	4.846	4	1.211	1.295	.271
	Gruplar İçin	581.100	621	.936		
	Toplam	585.946	625			

Tablo 6.22: Devam

	Gruplar Arası	1.195	4	.299	.279	.892
Yapı ve Kararlar	Gruplar İçin	664.859	621	1.071		
	Toplam	666.054	625			
	Gruplar Arası	1.873	4	.468	.575	.681
Bilgi ve Teknoloji	Gruplar İçin	505.819	621	.815		
	Toplam	507.691	625			
	Gruplar Arası	2.807	4	.702	.608	.657
Doğrudan Yönetici	Gruplar İçin	716.969	621	1.155		
	Toplam	719.776	625			
	Gruplar Arası	3.685	4	.921	.690	.599
Ölçüm ve Ödül	Gruplar İçin	829.591	621	1.336		
	Toplam	833.276	625			
	Gruplar Arası	6.931	4	1.733	1.535	.190
Büyüme ve Gelişme	Gruplar İçin	701.033	621	1.129		
	Toplam	707.965	625			
	Gruplar Arası	3.152	4	.788	.730	.572
Çalışan Katılımı	Gruplar İçin	670.621	621	1.080		
	Toplam	673.773	625			
	Gruplar Arası	3.318	4	.829	.595	.667
Performans Çıktıları	Gruplar İçin	866.152	621	1.395		
	Toplam	869.469	625			
	Gruplar Arası	1.736	4	.434	.609	.656
Örgütsel Zekâ Genel Ortalama	Gruplar İçin	442.632	621	.713		
	Toplam	444.368	625			

Sağlık çalışanlarının örgütsel zekâ ölçeği puanlarının genelinde mesleki kıdem açısından anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($F=.609$, $p>.05$). Mesleki kıdem örgütsel zekâ üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir. Örgütsel zekâ ölçeğinin alt boyutlarında da mesleki kıdem açısından anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Sonuçlar, mesleki kidedin örgütsel zekâyı etkilemediğini göstermektedir.

6.6.19. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Eğitim Düzeyi Açısından Analizi

Araştırmanın 15. problemi “Sağlık kurumunun örgütsel zekâ düzeyi sağlık çalışanlarının eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının örgütsel zekâ puanlarının eğitim düzeyinin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklıkları incelenmiştir.

Çarpıklığın ve basıklığın ± 1.5 olması nedeni ile Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapmadan önce betimsel ve varyansların homojenliği incelenmiştir.

Betimsel ve varyansların homojenliğine ilişkin Levene Testi Analiz sonuçları Tablo 6.23’de verilmiştir.

Tablo 6.23: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Eğitim Düzeyi Betimsel Analizi

Örgütsel Zekâ Ölçeği	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi	
					F	p
Çevresel Konular	1- Lise	28	4.03	.91	2.144	.059
	2- Önlisans	52	3.89	.85		
	3- Lisans	251	3.69	1.01		
	4- Yüksek Lisans	109	3.95	.81		
	5.Doktora	17	3.79	.93		
	6- Tıpta Uzmanlık	169	3.85	.90		
Strateji	1- Lise	28	3.87	.96	2.073	.067
	2- Önlisans	52	4.15	.76		
	3- Lisans	251	3.71	.98		
	4- Yüksek Lisans	109	3.92	.87		
	5.Doktora	17	3.81	.91		
	6- Tıpta Uzmanlık	169	3.85	.80		
Liderlik	1- Lise	28	4.12	.70	2.004	.076
	2- Önlisans	52	3.97	.79		
	3- Lisans	251	3.67	.92		
	4- Yüksek Lisans	109	3.92	.74		
	5.Doktora	17	3.83	.64		
	6- Tıpta Uzmanlık	169	3.73	.78		
Kültür	1- Lise	28	3.92	.93	1.677	.138
	2- Önlisans	52	3.80	.90		
	3- Lisans	251	3.50	1.02		
	4- Yüksek Lisans	109	3.71	.93		
	5.Doktora	17	3.65	1.03		
	6- Tıpta Uzmanlık	169	3.72	.89		
Yapı ve Kararlar	1- Lise	28	3.92	1.07	1.993	.078
	2- Önlisans	52	3.83	.98		
	3- Lisans	251	3.44	1.10		
	4- Yüksek Lisans	109	3.71	.96		
	5.Doktora	17	3.68	.93		
	6- Tıpta Uzmanlık	169	3.68	.94		
Bilgi ve Teknoloji	1- Lise	28	4.02	.95	1.203	.306
	2- Önlisans	52	4.05	.92		
	3- Lisans	251	3.80	.94		
	4- Yüksek Lisans	109	3.91	.85		
	5.Doktora	17	3.98	.53		
	6- Tıpta Uzmanlık	169	3.90	.86		
Doğrudan Yönetici	1- Lise	28	3.85	1.22	4.553	.000*
	2- Önlisans	52	3.98	.91		
	3- Lisans	251	3.54	1.18		
	4- Yüksek Lisans	109	3.81	.98		
	5.Doktora	17	3.96	.69		
	6- Tıpta Uzmanlık	169	3.82	.96		
Ölçüm ve Ödül	1- Lise	28	3.60	1.23	2.161	.054
	2- Önlisans	52	3.30	1.25		
	3- Lisans	251	2.74	1.10		
	4- Yüksek Lisans	109	2.96	1.20		
	5.Doktora	17	2.74	.71		
	6- Tıpta Uzmanlık	169	3.03	1.11		

Tablo 6.23: Devam

Büyüme ve Gelişme	1- Lise	28	3.58	1.13	1.838	.104*
	2- Önlisans	52	3.48	1.16		
	3- Lisans	251	2.77	1.05		
	4- Yüksek Lisans	109	2.96	1.08		
	5-Doktora	17	2.92	.80		
	6- Tıpta Uzmanlık	169	3.01	.96		
Çalışan Katılımı	1- Lise	28	3.72	1.06	.462	.804
	2- Önlisans	52	3.47	1.08		
	3- Lisans	251	3.19	1.04		
	4- Yüksek Lisans	109	3.43	1.02		
	5.Doktora	17	3.26	.95		
	6- Tıpta Uzmanlık	169	3.36	1.00		
Performans Çıktıları	1- Lise	28	3.78	1.29	.2.102	.065
	2- Önlisans	52	3.71	1.06		
	3- Lisans	251	3.34	1.18		
	4- Yüksek Lisans	109	3.46	1.22		
	5.Doktora	17	3.41	.76		
	6- Tıpta Uzmanlık	169	3.43	1.18		
Örgütsel Zekâ Genel Ortalama	1- Lise	28	3.86	.89	1.087	.366
	2- Önlisans	52	3.78	.84		
	3- Lisans	251	3.40	.87		
	4- Yüksek Lisans	109	3.61	.80		
	5.Doktora	17	3.55	.61		
	6- Tıpta Uzmanlık	169	3.58	.79		

*p<.05

Sağlık çalışanlarının eğitim düzeyi açısından örgütsel zekâ ölçeği genel ortalaması en yüksek 3.86 (SS=.89) ile Lise mezunu en düşük ise 3.40 (SS=.87) ile Lisans mezunlarında gözlenmiştir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde en yüksek ortalama; Çevresel Konular boyutunda Lise mezunları ($\bar{X}$ =4.03, SS= .91), Strateji boyutunda Önlisans mezunları ($\bar{X}$ =4.15, SS= .76), Liderlik boyutunda Lise mezunları ($\bar{X}$ =4.12, SS= .70), Kültür boyutunda Lise mezunları ($\bar{X}$ =3.92, SS= .93), Yapı ve Kararlar boyutunda Lise mezunları ($\bar{X}$ =3.92, SS= 1.07), Bilgi ve Teknoloji boyutunda Önlisans mezunları ($\bar{X}$ =4.05, SS= .92), Doğrudan Yönetici boyutunda Önlisans mezunları ($\bar{X}$ =3.98, SS= .91), Ölçüm ve Ödül boyutunda Lise mezunları ($\bar{X}$ =3.60, SS= 1.23), Büyüme ve Gelişme boyutunda Lise mezunları ($\bar{X}$ =3.58, SS= 1.13), Çalışan Katılımı boyutunda Lise mezunları ($\bar{X}$ =3.72, SS= 1.06), Performans Çıktıları boyutunda Lise mezunları ($\bar{X}$ =3.78, SS= 1.29) olduğu gözlenmiştir.

En düşük ortalama Çevresel Konular boyutunda Lisans mezunları ($\bar{X}$ =3.69, SS= 1.01), Strateji boyutunda Lisans mezunları ($\bar{X}$ =3.71, SS= .98), Liderlik boyutunda Lisans mezunları ($\bar{X}$ =3.67, SS= .92), Kültür boyutunda Lisans mezunları ($\bar{X}$ =3.50, SS= 1.02), Yapı ve Kararlar boyutunda Lisans mezunları ($\bar{X}$ =3.44, SS= 1.10), Bilgi ve

Teknoloji boyutunda Lisans mezunları ($\bar{X}$ =3.80, SS= .94), Doğrudan Yönetici boyutunda Lisans mezunları ($\bar{X}$ =3.54, SS= 1.18), Ölçüm ve Ödül boyutunda 11-15 yıl ($\bar{X}$ =2.86, SS= 1.10), Büyüme ve Gelişme boyutunda Lisans mezunları ($\bar{X}$ =2.77, SS= 1.05), Çalışan Katılımı boyutunda Lisans mezunları ($\bar{X}$ =3.19, SS= 1.04), Performans Çıktıları boyutunda Lisans mezunları ($\bar{X}$ =3.34, SS= 1.18) olduğu gözlenmiştir.

Eğitim her bir düzeyi için Çarpıklık ve Basıklık incelenmiştir. Ayrıca örgütsel zekâ puanlarının Levene Testi ile varyansların homojenliği incelenmiştir. Doğrudan Yönetici boyutu dışında tüm boyutlarda ve ölçeğin genelinde varyanslar homojen olduğu gözlenmiştir. Örgütsel zekâ puanlarının eğitim düzeyi açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi Uygulanmış farkın kaynağı için varyansların homojen olduğu ölçeğin geneli ve alt boyutlarda Tukey testi, varyansların homojen olmadığı Doğrudan Yönetici boyutunda farklılık olması durumunda çoklu karşılaştırma için Games-Howell testi uygulanmıştır. Sağlık Çalışanlarının eğitim düzeyi açısından örgütsel zekâ ölçeği puanlarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 6.24’de verilmiştir.

Tablo 6.24: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Eğitim Düzeyi Analizi

Örgütsel Zekâ Ölçeği		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P.	Farkın Kaynağı	Cohen f
Çevresel Konular	Gruplar Arası	7.813	5	1.563	1.794	.112	-	
	Gruplar İçi	539.859	620	.871				
	Toplam	547.671	625					
Strateji	Gruplar Arası	9.698	5	1.940	2.389	.037*	2>3	.14
	Gruplar İçi	503.277	620	.812				
	Toplam	512.975	625					
Liderlik	Gruplar Arası	10.935	5	2.187	3.163	.008*	1>3	.16
	Gruplar İçi	428.712	620	.691				
	Toplam	439.647	625					
Kültür	Gruplar Arası	9.771	5	1.954	2.103	.063	-	
	Gruplar İçi	576.175	620	.929				
	Toplam	585.946	625					
Yapı ve Kararlar	Gruplar Arası	14.668	5	2.934	2.792	.017*	2>3	.14
	Gruplar İçi	651.386	620	1.051				
	Toplam	666.054	625					
Bilgi ve Teknoloji	Gruplar Arası	3.976	5	.795	.979	.430		
	Gruplar İçi	503.716	620	.812				
	Toplam	507.691	625					
Doğrudan Yönetici	Gruplar Arası	15.185	5	3.037	2.672	.021*	2>3	.12
	Gruplar İçi	704.591	620	1.136				
	Toplam	719.776	625					
Ölçüm ve Ödül	Gruplar Arası	31.005	5	6.201	4.792	.000*	1 ve 2 >3	.22
	Gruplar İçi	802.271	620	1.294				
	Toplam	833.276	625					
Büyüme ve Gelişme	Gruplar Arası	33.821	5	6.764	6.221	.000*	1 ve 2 >3	.22
	Gruplar İçi	674.143	620	1.087				
	Toplam	707.965	625					

Tablo 6.24: Devam

Çalışan Katılımı	Gruplar Arası	11.692	5	2.338	2.190	.054	-
	Gruplar İçi	662.081	620	1.068			
	Toplam	673.773	625				
Performans Çıktıları	Gruplar Arası	9.500	5	1.900	1.370	.234	-
	Gruplar İçi	859.969	620	1.387			
	Toplam	869.469	625				
Örgütsel Zekâ Genel Ortalama	Gruplar Arası	11.659	5	2.332	3.341	.005*	2>3 .11
	Gruplar İçi	432.709	620	.698			
	Toplam	444.368	625				

*p<.05

Analiz sonucunda örgütsel zekâ ölçeğinin genelinde eğitim düzeyi açısından anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=3.341$, $p<.05$). Farkın Kaynağına ilişkin yapılan Tukey analizinde Önlisans mezunlarının ortalamasının ($\bar{X}=3.78$, $SS=.84$), Lisans mezunlarının ortalamasından ($\bar{X}=3.40$, $SS=.87$) daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Alt boyutlar açısından yapılan analizde de Strateji ($F=2.389$, $p<.05$), Yapı ve Kararlar ($F=2.792$, $p<.05$) ile Doğrudan Yönetici ($F=2.672$, $p<.05$) boyutlarında Önlisans mezunlarının örgütsel zekâ puanlarının Lisans mezunlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Liderlik boyutunda Lise mezunlarının ortalamasının ($\bar{X}=4.12$, $SS=.70$), Lisans mezunlarının ortalamasından ($\bar{X}=3.71$, $SS=.98$) daha yüksek olduğu gözlenmiştir ($F=3.163$, $p<.05$).

Ölçüm ve Ödül ($F=4.792$, $p<.05$) ile Büyüme ve Gelişme ($F=6.221$, $p<.05$) boyutlarında Lise mezunları ile Önlisans mezunlarının puan ortalamalarının lisans mezunlarının puan ortalamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Farklılığın olduğu ölçeğin geneli ve alt boyutlarda etki büyüklüğü (Cohen f) farklılığın öneminin düşük olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi Örgütsel Zekâ Ölçeğinde ve bu ölçeğin bazı alt boyutlarında anlamlı farklılığı işaret etmekle birlikte bu farklılığın yeterince dikkate değer olmadığı söylenebilir.

6.6.20. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Görev Ünvanı Açısından Analizi

Araştırmanın 16. problemi “Sağlık kurumunun örgütsel zekâ düzeyi sağlık çalışanlarının görev ünvanı açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” “Sağlık çalışanlarının örgütsel zekâları görev ünvanı açısından farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının örgütsel zekâ puanlarının görev

unvanının her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklıkları incelenmiştir. Çarpıklığın ve Basıklığın ± 1 olması nedeni ile Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapmadan önce betimsel ve varyansların homojenliği incelenmiştir. Betimsel ve varyansların homojenliğine ilişkin Levene Testi Analiz sonuçları Tablo 6.25’de verilmiştir.

Tablo 6.25: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Görev Unvanı Betimsel Analizi

Örgütsel Zekâ Ölçeği	Görev Unvanı	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi	
					F	p
Çevresel Konular	1-Hekim	219	3.88	.89	1.059	.347
	2-Hemşire	327	3.71	.95		
	3- Diğer	80	4.05	.91		
Strateji	1-Hekim	219	3.86	.80	4.286	.014*
	2-Hemşire	327	3.79	.94		
	3- Diğer	80	3.95	1.00		
Liderlik	1-Hekim	219	3.71	.81	.921	.399
	2-Hemşire	327	3.78	.84		
	3- Diğer	80	3.98	.86		
Kültür	1-Hekim	219	3.69	.91	.728	.483
	2-Hemşire	327	3.59	.99		
	3- Diğer	80	3.74	1.00		
Yapı ve Kararlar	1-Hekim	219	3.66	.96	3.455	.032*
	2-Hemşire	327	3.56	1.03		
	3- Diğer	80	3.72	1.18		
Bilgi ve Teknoloji	1-Hekim	219	3.82	.89	.337	.714
	2-Hemşire	327	3.88	.90		
	3- Diğer	80	4.05	.89		
Doğrudan Yönetici	1-Hekim	219	3.76	.99	4.907	.008*
	2-Hemşire	327	3.71	1.07		
	3- Diğer	80	3.70	1.26		
Ölçüm ve Ödül	1-Hekim	219	2.99	1.10	1.636	.196
	2-Hemşire	327	2.84	1.14		
	3- Diğer	80	3.25	1.26		
Büyüme ve Gelişme	1-Hekim	219	2.97	.95	5.874	.003*
	2-Hemşire	327	2.88	1.07		
	3- Diğer	80	3.32	1.22		
Çalışan Katılımı	1-Hekim	219	3.33	1.01	.850	.428
	2-Hemşire	327	3.27	1.03		
	3- Diğer	80	3.53	1.09		
Performans Çıktıları	1-Hekim	219	3.39	1.18	.210	.811
	2-Hemşire	327	3.42	1.18		
	3- Diğer	80	3.68	1.13		
Örgütsel Zekâ Genel Ortalama	1-Hekim	219	3.55	.80	1.907	.149
	2-Hemşire	327	3.49	.84		
	3- Diğer	80	3.73	.92		

*p<.05

Sağlık çalışanlarının görev unvanı açısından örgütsel zekâ ölçeği genel ortalaması en yüksek 3.73 (SS=.92) diğer kategorisinde çalışanlara aittir. En düşük ortalama ise 3.49 (SS=.84) Hemşirelere aittir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde

en yüksek ortalama; Çevresel Konular boyutunda Diğer kategorisinde çalışanlar ($\bar{X}=4.05$, $SS= .91$), Strateji boyutunda Diğer kategorisinde çalışanlar ($\bar{X}=3.95$, $SS= 1.00$), Liderlik boyutunda Diğer kategorisinde çalışanlar ($\bar{X}=3.98$, $SS= .86$), Kültür boyutunda Diğer kategorisinde çalışanlar ($\bar{X}=3.74$, $SS= 1.00$), Yapı ve Kararlar boyutunda Diğer kategorisinde çalışanlar ($\bar{X}=3.72$, $SS= 1.18$), Bilgi ve Teknoloji boyutunda Diğer kategorisinde çalışanlar ($\bar{X}=4.05$, $SS= .89$), Doğrudan Yönetici boyutunda Hekimler ($\bar{X}=3.76$, $SS= .99$), Ölçüm ve Ödül boyutunda Diğer kategorisinde çalışanlar ($\bar{X}=3.25$, $SS= 1.26$), Büyüme ve Gelişme boyutunda Diğer kategorisinde çalışanlar ($\bar{X}=3.32$, $SS= 1.22$), Çalışan Katılımı boyutunda Diğer kategorisinde çalışanlar ($\bar{X}=3.53$, $SS= 1.09$), Performans Çıktıları boyutunda Diğer kategorisinde çalışanlara ($\bar{X}=3.68$, $SS= 1.13$) ait olduğu gözlenmiştir.

En düşük ortalama Çevresel Konular boyutunda hemşirelere ($\bar{X}=3.71$, $SS= .95$), Strateji boyutunda Hemşirelere ($\bar{X}=3.79$, $SS= .94$), Liderlik boyutunda Hekimlere ($\bar{X}=3.71$, $SS= .81$), Kültür boyutunda Hemşirelere ($\bar{X}=3.59$, $SS= .99$), Yapı ve Kararlar boyutunda Hemşirelere ($\bar{X}=3.56$, $SS= 1.03$), Bilgi ve Teknoloji boyutunda Hekimlere ($\bar{X}=3.82$, $SS= .89$), Doğrudan Yönetici boyutunda Diğer kategorisinde çalışanlara ($\bar{X}=3.70$, $SS= 1.26$), Ölçüm ve Ödül boyutunda Hemşirelere ($\bar{X}=2.84$, $SS= 1.14$), Büyüme ve Gelişme boyutunda Hemşirelere ($\bar{X}=2.88$, $SS= 1.07$), Çalışan Katılımı boyutunda Hemşirelere ($\bar{X}=3.27$, $SS= 1.03$), Performans Çıktıları boyutunda Hekimlere ($\bar{X}=3.39$, $SS= 1.18$) ait olduğu gözlenmiştir.

Görev unvanı açısından hem bağımsız değişkenin her bir düzeyi için Çarpıklık ve Basıklık incelenmiştir. Ayrıca Örgütsel zekâ puanlarının Levene Testi ile varyansların homojenliği incelenmiştir. Strateji, Yapı ve Kararlar, Doğrudan Yönetici ile Büyüme ve Gelişme boyutlarında varyanslar homojen değildir. Diğer boyutlarda ve ölçeğin genelinde varyanslar homojen olduğu gözlenmiştir. Örgütsel zekâ puanlarının eğitim düzeyi açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi Uygulanmış farkın kaynağı için varyansların homojen olduğu ölçeğin geneli ve alt boyutlarda Tukey testi, varyansların homojen olmadığı boyutlarda farklılık olması durumunda çoklu karşılaştırma için Games-Howell testi uygulanmıştır. Sağlık Çalışanlarının görev unvanı açısından Örgütsel Zekâ Ölçeği puanlarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 6.26'da verilmiştir.

Tablo 6.26: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Zekâlarının Görev Unvanı Analizi

Örgütsel Zekâ Ölçeği		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Farkın Kaynağı	Cohen <i>f</i>
	Gruplar Arası	8.641	2	4.321	4.994	.007*	3>2	.15
Çevresel Konular	Gruplar İçi	539.030	623	.865				
	Toplam	547.671	625					
	Gruplar Arası	1.999	2	.999	1.218	.296		
Strateji	Gruplar İçi	510.977	623	.820				
	Toplam	512.975	625					
	Gruplar Arası	4.141	2	2.071	2.962	.052		
Liderlik	Gruplar İçi	435.505	623	.699				
	Toplam	439.647	625					
	Gruplar Arası	2.089	2	1.045	1.115	.329		
Kültür	Gruplar İçi	583.856	623	.937				
	Toplam	585.946	625					
	Gruplar Arası	2.330	2	1.165	1.093	.336		
Yapı ve Kararlar	Gruplar İçi	663.724	623	1.065				
	Toplam	666.054	625					
	Gruplar Arası	3.180	2	1.590	1.963	.141		
Bilgi ve Teknoloji	Gruplar İçi	504.511	623	.810				
	Toplam	507.691	625					
	Gruplar Arası	.497	2	.249	.215	.806		
Doğrudan Yönetici	Gruplar İçi	719.279	623	1.155				
	Toplam	719.776	625					
	Gruplar Arası	11.396	2	5.698	4.319	.014*	3>2	.15
Ölçüm ve Ödül	Gruplar İçi	821.880	623	1.319				
	Toplam	833.276	625					
	Gruplar Arası	12.634	2	6.317	5.660	.004*	3>2	.17
Büyüme ve Gelişme	Gruplar İçi	695.331	623	1.116				
	Toplam	707.965	625					
	Gruplar Arası	4.460	2	2.230	2.076	.126		
Çalışan Katılımı	Gruplar İçi	669.313	623	1.074				
	Toplam	673.773	625					
	Gruplar Arası	5.351	2	2.676	1.929	.146		
Performans Çıktıları	Gruplar İçi	864.118	623	1.387				
	Toplam	869.469	625					
	Gruplar Arası	3.519	2	1.759	2.486	.084		
Örgütsel Zekâ Genel Ortalama	Gruplar İçi	440.849	623	.708				
	Toplam	444.368	625					

*p<.05

Analiz sonucunda örgütsel zekâ ölçeğinin genelinde görev unvanı açısından anlamlı farklılık belirlenmemiştir (F=2.486, p>.05). Sağlık çalışanlarının Hekim, Hemşire veya Diğer Kategoride çalışanların örgütsel zekâ puanları istatistiksel açıdan farklılık göstermemektedir. Alt boyutlar açısından yapılan analizde de Çevresel Konular (F=4.994, p<.05), Ölçüm ve Ödül (F=4.319, p<.05) ile Büyüme ve Gelişme (F=5.660, p<.05) boyutlarında anlamlı farklılık gözlenmiştir. Farkın kaynağına ilişkin analiz sonuçları diğer kategorisinde çalışanların örgütsel zekâ puanlarının Hemşirelerin örgütsel zekâ puanlarından daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı farklılık belirlenmemiştir.

Farklılığın olduğu alt boyutlarda etki büyüklüğü (Cohen f) farklılığın öneminin düşük olduğunu göstermektedir. İstatistiksel açıdan gözlenen farklılığın dikkate değer olmadığı söylenebilir.

6.6.21. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderliğe İlişkin Görüşlerinin Betimsel Analizi

Araştırmanın 17. problemi “Sağlık çalışanlarının algılarına göre, sağlık yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarını gösterme düzeyi nedir?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın problemi çerçevesinde sağlık çalışanlarının kuantum liderlik görüşlerinin düzeyini belirlemek için betimsel analiz ile Çarpıklık ve Basıklık düzeyleri incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6.27’de verilmiştir.

Tablo 6.27: Sağlık Çalışanlarının Liderlerinin Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Betimsel Analizi

	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
1-Astlarıyla sürekli etkileşim halindedir.	4.18	.99	-1.498	1.988
2-Beklenmedik olaylar karşısında soğukkanlılığını korur.	4.03	.99	-1.073	.753
3-Vereceği kararların sonuçlarını önceden kestirebilir.	3.96	.92	-1.000	.959
4-Sonuçtan çok süreci değerlendirir.	3.84	1.02	-.890	.418
5-Astların farklı görüşte olmalarını yönetsel açıdan zenginlik olarak görür.	3.90	1.12	-.956	.168
6-Değişime direnen astlarını değişimin gerekliliği konusunda bilgilendirir.	3.99	.94	-1.136	1.440
7-Geleneksel kalıpların dışına çıkar.	3.75	1.07	-.668	-.275
8-Çevredeki değişikliklere uyum sağlar.	3.94	.98	-.804	.114
9-Astları gerektiğinde bir arada çalışabilecek şekilde serbest bırakır.	4.01	.94	-1.064	1.000
10-Üstün yetenek ve gayretleriyle öne çıkan astları destekler.	4.09	1.02	-1.222	1.056
11-Astlara birbirini etkileyen bir bütünün bileşenleri oldukları hissini verir.	4.09	.97	-1.234	1.337
12-Farklı özellikteki astları ortak amaçlar etrafında bir arada tutmayı başarır.	3.98	1.01	-1.055	.780
13-Duruma ve yaşanan olaylara özgü değerlendirmeler yapar.	3.98	1.02	-1.279	1.407
15-Uzun vadeli esnek planlar yapar.	3.71	1.07	-.740	.026
16-Ekip çalışmasını ast-üst ilişkisinin üzerinde tutar	3.95	1.10	-1.046	.434
17-Ani gelişen olumsuz durumlarla başa çıkmayı bilir.	4.06	1.00	-1.089	.726
18-Zor durumlarda bile işlerin yeniden düzene gireceğine inanır.	4.01	.98	-1.141	1.131
19-İlişkili olduğu diğer organizasyonlardaki gelişmeleri gözler.	3.96	.98	-1.066	.930
20-Hastanede hareketliliğin ve canlılığın kaynağıdır.	3.68	1.13	-.807	.032
21-Çevreyi ve bireyi birbirinden ayırmadan anlamaya çalışır.	3.73	1.08	-.728	-.079
22-Performansı, zamanı ve kişiyi dikkate alarak değerlendirir.	3.89	1.12	-1.100	.546
23-Gerektiğinde risk almayı ilerlemenin bir gereği olarak görür	4.02	1.08	-1.066	.432
24-Değişen koşulların belirsizliğinde oluşabilecek karışıklıkları yönetebilme becerisine sahiptir.	4.02	1.07	-1.221	.991
25-Her çalışanı lider olabilecek potansiyelde görür ve gerekli gördüğünde liderlik rolünü devredebilir.	3.70	1.18	-.711	-.431
Kuantum Liderlik Ölçeği Genel Ortalama	3.94	.79	-1.262	1.525

N=626

Sağlık çalışanlarının liderleri ile ilgili kuantum liderlik davranışları hakkında yapılan betimsel analize göre ölçeğin genelinin ortalamasının ($\bar{X}=3.94$, $SS=.79$) yüksek olduğu gözlenmiştir. Başka bir ifade ile sağlık çalışanları kendi liderlerinin kuantum liderliği ile ilgili görüşleri olumludur. Ölçek maddelerine göre ise en yüksek ortalama 4.18 ($SS=.99$) ile “Astlarıyla sürekli etkileşim halindedir.” olarak ifade edilen 1. maddeye aittir.

En düşük ortalama ise 3.68 ($SS=1.13$) ile “Hastanede hareketliliğin ve canlılığın kaynağıdır.” olarak ifade edilen 20. Maddeye aittir. Bu madde ve diğer tüm maddeler olumludur. Sağlık çalışanlarının liderlerinin kuantum liderlikle ilgili görüşleri de tüm maddeler temelinde olumlu olduğu gözlenmiştir.

Ölçeğin puanlarını çarpıklığı ± 1.5 , basıklığı ise ± 2 aralığı içinde olduğu ve uç değerler olmadığı (Mahalonobis D^2 uzaklıklarına göre) gözlenmiştir. Örgütsel zekâ puanlarının tek doğrusal normallik ölçüsünü sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca P-P ve Q-Q eğrileri ile histogramlar incelendiğinde puanların tek değişkenli ve çok değişkenli normallik sağladığı gözlenmiştir.

6.6.22. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Açısından Analizi

Araştırmanın 18. problemi “Sağlık çalışanlarının Kuantum Liderlik algıları cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının kuantum liderlik puanları bağımsız değişkenin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklık değeri ± 1 aralığında olduğu belirlenmiştir. Puanlar bağımsız değişkenin her bir kategorisinde de normal dağıldığından kuantum liderlik puanlarının cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Gruplar t Testi ile analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.28’de verilmiştir.

Tablo 6.28: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Analizi

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t	sd	p
					F	p			
Kuantum Liderlik	Kadın	361	3.91	.82	1.442	.230	-1.044	624	.297
	Erkek	265	3.98	.74					

Sağlık çalışanlarının liderlerinin kuantum liderlikleri ile ilgili görüşleri cinsiyet açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t=-1.044$, $p>.05$). Cinsiyet, sağlık çalışanlarının kuantum liderlikle ilgili görüşleri üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

6.6.23. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Medeni Durum Açısından Analizi

Araştırmanın 19. problemi “Sağlık çalışanlarının Kuantum Liderlik algıları medeni durum açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının kuantum liderlik puanları bağımsız değişkenin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklık değeri ± 1 aralığında olduğu belirlenmiştir.

Puanlar bağımsız değişkenin her bir kategorisinde de normal dağıldığından kuantum liderlik puanlarının medeni durum açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Gruplar t Testi ile analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.29’da verilmiştir.

Tablo 6.29: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Medeni Durum Analizi

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t	sd	p
					F	p			
Kuantum Liderlik	Bekar	246	3.86	.81	2.065	.151	-1.868	624	.062
	Evli	380	3.98	.77					

Sağlık çalışanlarının liderlerinin kuantum liderlikleri ile ilgili görüşleri medeni durum açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t=-1.868$, $p>.05$). Medeni durum sağlık çalışanlarının kuantum liderlikle ilgili görüşleri üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

6.6.24. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Görev Yaptıkları Hastane Türü Açısından Analizi

Araştırmanın 20. problemi Sağlık çalışanlarının Kuantum Liderlik algıları görev yaptıkları hastane türü açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının kuantum liderlik puanları bağımsız değişkenin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklık değeri ± 1.5 aralığında olduğu belirlenmiştir. Puanlar bağımsız değişkenin her bir kategorisinde de normal dağıldığından kuantum liderlik puanlarının görev yapılan hastane türü açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Gruplar t Testi ile analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.30’da verilmiştir.

Tablo 6.30: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Görev Yaptıkları Hastane Türü Analizi

	Hastane Türü	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t	sd	p	Cohen <i>d</i>
					F	p				
Kuantum Liderlik	Kamu	486	3.85	.80	4.888	.102	-5.037	262.286	.000*	.49
	Özel	140	4.23	.67						

*p<.05

Sağlık çalışanlarının liderlerinin kuantum liderlikleri ile ilgili görüşleri görev yaptıkları hastane türü açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($t=-5.037$, $p<.05$). Kamu hastanelerinde görev sağlık çalışanlarının ortalaması ($\bar{X}=3.85$, $SS=.80$), özel hastanelerde (sağlık kuruluşlarında) çalışanların ortalamasından ($\bar{X}=4.23$, $SS=.67$) daha düşüktür.

Başka bir ifade ile özel sağlık kuruluşlarında görev yapan sağlık çalışanlarının liderleri ile ilgili kuantum liderlik davranışları hakkında daha olumlu görüşe sahip oldukları söylenebilir. Etki büyüklüğü değeri (Cohen *d*), gözlenen farklılığın önemli olduğuna işaret etmektedir.

6.6.25. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin İdari Görev Açısından Analizi

Araştırmanın 21. problemi “Sağlık çalışanlarının Kuantum Liderlik algıları idari görev durumu açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti.

Sağlık çalışanlarının kuantum liderlik puanları bağımsız değişkenin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklık değeri ± 1 aralığında olduğu belirlenmiştir.

Puanlar bağımsız değişkenin her bir kategorisinde de normal dağıldığından kuantum liderlik puanlarının idari görevin olup olmaması açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Gruplar t Testi ile analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.31’de verilmiştir.

Tablo 6.31: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin İdari Görev Analizi

	İdari Görev	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t	sd	p	Cohen d
					F	p				
Kuantum Liderlik	Yok	506	3.89	.77	.016	.900	-2.708	624	.007*	.28
	Var	120	4.11	.83						

*p<.05

Sağlık çalışanlarının liderlerinin kuantum liderlikleri ile ilgili görüşleri idari görevlerinin olup olmaması açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($t=-2.708$, $p<.05$). İdari görevi olan sağlık çalışanlarının ortalaması ($\bar{X}=4.11$, $SS=.83$), idari görevi olmayan sağlık çalışanların ortalamasından ($\bar{X}=3.89$, $SS=.67$) daha yüksektir.

Başka bir ifade idari görevi olan sağlık çalışanları liderlerinin kuantum liderlik davranışlarının idari görevi olmayanlara göre daha olumlu olduğu gözlenmiştir. Etki büyüklüğü değeri (Cohen d), gözlenen farklılığın orta düzeye yakın bir önemine işaret etmektedir.

6.6.26. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kıdem Açısından Analizi

Araştırmanın 22. problemi “Sağlık çalışanlarının Kuantum Liderlik algıları mesleki kıdem açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının kuantum liderlik puanlarının mesleki kıdemin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklıkları incelenmiştir.

Çarpıklığın ve Basıklığın ± 1.5 olması nedeni ile Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapmadan önce betimsel ve varyansların homojenliği incelenmiştir. Betimsel ve varyansların homojenliğine ilişkin Levene Testi Analiz sonuçları Tablo 6.32’de verilmiştir.

Tablo 6.32: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kıdem Açısından Betimsel Analizi

Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi	
				F	p
a- 1-5 Yıl	103	3.89	.867	1.806	.126
b- 6-10 Yıl	181	3.90	.765		
c- 11-15 Yıl	130	3.86	.83		
d- 16-20 Yıl	93	3.94	.75		
e- 21 yıl ve üstü	119	4.11	.72		
Toplam	626	3.94	.79		

Sağlık çalışanlarının liderlerinin kuantum liderlik davranışları hakkındaki görüşlerinin betimsel analizine göre en yüksek ortalama ($\bar{X}=4.11$, $SS=.72$) 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip çalışanlara aittir. En düşük ortalama ($\bar{X}=3.86$, $SS=.83$) ise 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanlarına aittir. Kuantum liderlik puanlarının Levene Testi ile varyansların homojenliği incelenmiştir. Varyansların homojen olduğu belirlenmiştir.

Sağlık çalışanları liderlerinin kuantum liderlik davranışları ile ilgili görüşleri mesleki kıdem açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi analiz yapılmıştır. Farklılığın olduğu durumda farkın kaynağı için Tukey Analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.33’de verilmiştir.

Tablo 6.33: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kıdem Analizi

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	4.813	4	1.203	1.928	.104
Gruplar İçi	387.612	621	.624		
Toplam	392.425	625			

Analiz sonuçları sağlık çalışanları liderlerinin kuantum liderlikle ilgili davranışları konusundaki görüşleri mesleki kıdem açısından anlamlı farklılık göstermemektedir ($F=1.928$, $p>.05$).

Mesleki kıdem, sağlık çalışanlarının liderlerinin kuantum liderlikleri ile ilgili görüşlerini etkilemediği söylenebilir.

6.6.27. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Açısından Analizi

Araştırmanın 23. problemi Sağlık çalışanlarının Kuantum Liderlik algıları eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Sağlık çalışanlarının kuantum liderlik puanlarının eğitim düzeyinin her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklıkları incelenmiştir.

Çarpıklığın ± 1 . ve Basıklığın ± 1.5 olması nedeni ile Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapmadan önce betimsel ve varyansların homojenliği incelenmiştir. Betimsel ve varyansların homojenliğine ilişkin Levene Testi Analiz sonuçları Tablo 6.34’de verilmiştir.

Tablo 6.34: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Betimsel Analizi

	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi	
				F	p
1- Lise	28	4.25	.69	4.159	.001*
2- Önlisans	52	4.06	.78		
3- Lisans	251	3.86	.87		
4- Yüksek Lisans	109	3.90	.89		
5- Doktora	17	4.05	.42		
6- Tıpta Uzmanlık	169	3.98	.61		

* $p<.05$

Sağlık çalışanlarının liderlerinin kuantum liderlik davranışları hakkındaki görüşlerinin eğitim düzeyi açısından betimsel analizine göre en yüksek ortalama ($\bar{X}=4.25$, $SS=.69$) Lise mezunlarına aittir. En düşük ortalama ($\bar{X}=3.86$, $SS=.87$) ise lisans mezunu sağlık çalışanlarına aittir. Kuantum liderlik puanlarının Levene Testi ile

varyansların homojenliği incelenmiştir. Varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir.

Sağlık çalışanları liderlerinin kuantum liderlik davranışları ile ilgili görüşleri eğitim düzeyi açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi analiz yapılmıştır. Farklılığın olduğu durumda farkın kaynağı için varyanslar homojen olmadığından Games-Howell Analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.35’de verilmiştir.

Tablo 6.35: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Analizi

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	5.711	5	1.142	1.831	.105
Gruplar İçi	386.715	620	.624		
Toplam	392.425	625			

p>.05

Analiz sonuçları sağlık çalışanları liderlerinin kuantum liderlikle ilgili davranışları konusundaki görüşleri eğitim düzeyi açısından anlamlı farklılık göstermemektedir (F=1. 831, p>.05). Eğitim düzeyi, sağlık çalışanlarının liderlerinin kuantum liderlikleri ile ilgili görüşlerini etkilemediği söylenebilir.

6.6.28. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Görev Unvanı Açısından Analizi

Araştırmanın 24. problemi “Sağlık çalışanlarının Kuantum Liderlik algıları görev ünvanı açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının kuantum liderlik puanlarının görev unvanının her bir kategorisinde Çarpıklık ve Basıklıkları incelenmiştir.

Çarpıklığın ± 1.5 ve Basıklığın ± 1.2 olması nedeni ile Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapmadan önce betimsel ve varyansların homojenliği incelenmiştir. Betimsel ve varyansların homojenliğine ilişkin Levene Testi Analiz sonuçları Tablo 6.36’da verilmiştir.

Tablo 6.36: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Görev Unvanı Betimsel Analizi

	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi	
				F	p
1- Hekim	219	3.96	.65	7.545*	.001*
2- Hemşire	327	3.85	.86		
3- Diğer	80	4.21	.75		
Toplam	626	3.94	.79		

*p<.05

Sağlık çalışanlarının liderlerinin kuantum liderlik davranışları hakkındaki görüşlerinin görev unvanı açısından betimsel analizine göre en yüksek ortalama ($\bar{X}$ =4.21, SS=.75) Diğer kategorisindeki çalışanlara aittir. En düşük ortalama ($\bar{X}$ =3.85, SS=.86) ise Hemşirelere aittir. Kuantum liderlik puanlarının Levene Testi ile varyansların homojenliği incelenmiştir. Varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir.

Sağlık çalışanları liderlerinin kuantum liderlik davranışları ile ilgili görüşleri görev unvanı açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi analiz yapılmıştır. Farklılığın olduğu durumda farkın kaynağı için varyanslar homojen olmadığından Games-Howell Analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.37’de verilmiştir.

Tablo 6.37: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlikle İlgili Görüşlerinin Görev Unvanı Analizi

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Farkın Kaynağı	Cohen f
Gruplar Arası	8.087	2	4.043	6.554	.002*	3>1 ve 2	.18
Gruplar İçi	384.338	623	.617				
Toplam	392.425	625					

*p<.05

Analiz sonucunda sağlık çalışanları liderlerinin kuantum liderlikleri hakkındaki görüşleri görev unvanı açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir (F=6.554, p<.05). Farkın Kaynağına ilişkin yapılan Games-Howell analizinde diğer kategorisindeki sağlık çalışanlarının puanlarının ortalaması ($\bar{X}$ =4.21, SS= .79), Hekim ($\bar{X}$ =3.96, SS= .65) ve Hemşirelerden ($\bar{X}$ =3.85, SS= .86) daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Etki büyüklüğü (Cohen f) farklılığın öneminin düşük olduğunu göstermektedir. Sağlık çalışanlarının görev unvanı bakımından liderlerinin kuantum liderlikle ilgili

görüşleri farklılık gösterse de bu farkın dikkate alınacak düzeyde olmadığı söylenebilir.

6.6.29. Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlik, İnovatif Davranış ve Örgütsel Zekâ Puanlarının İlişkisi Açısından Analizi

Araştırmanın 25. problemi “Sağlık çalışanlarının algılarına göre, kuantum liderlik davranışı, örgütsel zekâ düzeyi ve inovatif davranış arasında anlamlı ilişki var mıdır?” olarak belirlenmişti.

Sağlık çalışanlarının liderlerinin kuantum liderlik davranışları hakkındaki görüşleri, yenilikçi davranışları ve örgütse zekâ puanları arasında anlamlı ilişki olup olmadığının belirlenmesinde korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.38 ve Tablo 6.39’da verilmiştir.

Tablo 6.38: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlik, Yenilikçi Davranış ve Örgütsel Zekâ Puanlarının Korelasyon Analizi-1

	Kuantum Liderlik	Fikir Üretimi	Fikir Arama	Fikir İletişimi	Uygulamaya Başlama	Diğerlerini Dahil Etme	Engellerin Üstesinden Gelme	Yenilikçi Çıktılar	Yenilikçi Davranış Genel Ortalama
Kuantum Liderlik	1								
Fikir Üretimi	,348**	1							
Fikir Arama	,379**	,621**	1						
Fikir İletişimi	,393**	,516**	,546**	1					
Yeni Uygulamaya Başlama	,391**	,597**	,530**	,685**	1				
Diğerlerini Dahil Etme	,397**	,572**	,567**	,582**	,649**	1			
Engellerin Üstesinden Gelme	,368**	,577**	,482**	,523**	,599**	,572**	1		
Yenilikçi Çıktılar	,359**	,468**	,389**	,503**	,542**	,501**	,625**	1	
Yenilikçi Davranış Genel Ortalama	,479**	,779**	,739**	,796**	,840**	,803**	,804**	,741**	1
Çevresel Konular	,416**	,313**	,302**	,298**	,310**	,285**	,356**	,359**	,405**
Strateji	,432**	,299**	,331**	,301**	,279**	,278**	,329**	,355**	,395**
Liderlik	,407**	,237**	,279**	,301**	,266**	,241**	,313**	,397**	,372**
Kültür	,465**	,280**	,256**	,279**	,269**	,262**	,302**	,393**	,372**
Yapı ve Kararlar	,423**	,283**	,258**	,287**	,285**	,260**	,316**	,381**	,378**
Bilgi ve Teknoloji	,456**	,326**	,285**	,319**	,314**	,294**	,350**	,405**	,418**
Doğrudan Yönetici	,452**	,209**	,224**	,235**	,197**	,187**	,222**	,294**	,286**
Ölçüm ve Ödül	,357**	,173**	,172**	,210**	,185**	,194**	,222**	,341**	,274**
Büyüme ve Gelişme	,375**	,152**	,170**	,209**	,175**	,180**	,219**	,290**	,256**
Çalışan Katılımı	,411**	,184**	,225**	,253**	,192**	,172**	,256**	,365**	,302**
Performans Çıktıları	,363**	,157**	,216**	,167**	,199**	,161**	,207**	,338**	,264**
Örgütsel Zekâ Genel Ortalama	,493**	,278**	,291**	,306**	,285**	,269**	,330**	,423**	,399**

*p<.05, **p<.01

Tablo 6.39: Sağlık Çalışanlarının Kuantum Liderlik, Yenilikçi Davranış ve Örgütsel Zekâ Puanlarının Korelasyon Analizi-2

	Çevresel Konular	Strateji	Liderlik	Kültür	Yapı ve Kararlar	Bilgi ve Teknoloji	Doğrudan Yönetici	Ölçüm ve Ödül	Büyüme ve Gelişme	Çalışan Katılımı	Performans Çıktıları
Çevresel Konular	1										
Strateji	,720**	1									
Liderlik	,602**	,696**	1								
Kültür	,644**	,778**	,735**	1							
Yapı ve Kararlar	,619**	,727**	,744**	,890**	1						
Bilgi ve Teknoloji	,545**	,655**	,727**	,786**	,786**	1					
Doğrudan Yönetici	,516**	,684**	,632**	,797**	,793**	,725**	1				
Ölçüm ve Ödül	,472**	,532**	,565**	,718**	,719**	,620**	,708**	1			
Büyüme ve Gelişme	,420**	,485**	,513**	,613**	,602**	,541**	,586**	,794**	1		
Çalışan Katılımı	,554**	,611**	,641**	,737**	,740**	,651**	,717**	,832**	,753**	1	
Performans Çıktıları	,538**	,609**	,617**	,704**	,698**	,633**	,679**	,748**	,664**	,833**	1
Örgütsel Zekâ Genel Ortalama	,712**	,806**	,802**	,911**	,903**	,828**	,856**	,852**	,770**	,887**	,851**

*p<.05, **p<.01

Korelasyon analizi sonuçlarına göre sağlık çalışanlarının Kuantum Liderlikle ilgili görüşleri Yenilikçi Davranış Ölçeği ile orta düzeyde pozitif anlamlı ilişkiye sahiptir ($r=.479$, $p<.01$). Kuantum Liderlik Ölçeği puanlarının Yenilikçi Davranış Ölçeği alt boyutları açısından en yüksek korelasyon 0.393 ($p<.01$) ile Fikir İletişimi en düşük korelasyon ise 0.348 ($p<.01$) ile Fikir Üretimi alt boyutu arasındadır. Kuantum Liderlik Ölçeğinden elde edilen puanlar ile Yenilikçi Davranış Ölçeğinin tüm alt boyutlarında pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki vardır.

Kuantum Liderlik Ölçeğinden elde edilen puanlar ile Örgütse Zekâ Ölçeği arasında orta düzeyde pozitif anlamlı ilişki gözlenmiştir ($r=.493$, $p<.05$). Kuantum Liderlik Ölçeğinden elde edilen puanlar ile Örgütsel Zekâ Ölçeğinin alt boyutları açısından en yüksek korelasyon 0.465 ($p<.01$) ile Kültür, en düşük korelasyon ise 0.357 ($p<.01$) ile Ölçüm ve Ödül alt boyutu arasındadır.

Kuantum Liderlik Ölçeğinden elde edilen puanlar ile Örgütsel Zekâ Ölçeğinin tüm alt boyutları arasında anlamlı orta düzeyde pozitif ilişki vardır.

Yenilikçi Davranış Ölçeğinden elde edilen puanlar ile Örgütsel Zekâ Ölçeğinden elde edilen puanların genel ortalamasına göre iki değişken arasında pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki vardır ($r=.399$, $p<.01$).

Yenilikçi Davranış Ölçeğinden elde edilen puanların genel ortalaması ile Örgütse Zekâ Ölçeğinin alt boyutları arasında en yüksek korelasyon 0.418 ($p<.05$) Bilgi ve Teknoloji, en düşük korelasyon ise 0.256 ($p<.01$) ile Büyüme ve Gelişme alt boyutu arasındadır. Yenilikçi Davranış Ölçeği genel ortalamaları ile Örgütse Zekâ Ölçeğinin Çevresel Konular ($r=.405$, $p<.01$), Strateji ($r=.278$, $p<.01$), Liderlik ($r=.372$, $p<.01$), Kültür ($r=.372$, $p<.01$), Yapı ve Kararlar ($r=.378$, $p<.01$), Bilgi ve Teknoloji ($r=.418$, $p<.01$) ve Çalışan Katılımı ($r=.302$, $p<.01$) alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki vardır. Buna karşın, Yenilikçi Davranış Ölçeği genel ortalamaları ile Örgütse Zekâ Ölçeğinin Doğrudan Yönetici ($r=.286$, $p<.01$), Ölçüm ve Ödül ($r=.274$, $p<.01$), Büyüme ve Gelişme ($r=.256$, $p<.01$) ve Performans Çıktıları ($r=.264$, $p<.01$) alt boyutlarında anlamlı pozitif ancak düşük ilişki vardır.

Örgütsel Zekâ Ölçeğinin geneli ile Yenilikçi Davranış Ölçeğinin alt boyutlarından arasında en yüksek ilişki 0.423 ($p<.01$) ile Yenilikçi Çıktılar, en düşük ilişki ise 0.269 ($p<.05$) ile Diğerlerini Dahil Etme boyutu arasındadır. Örgütsel Zekâ Ölçeğinin geneli ile Yenilikçi Davranış ölçeğinin Fikir Üretimi ($r=.278$, $p<.01$), Fikir Arama ($r=.291$, $p<.01$), Diğerlerini Dahil Etme ($r=.269$, $p<.01$) boyutlarında pozitif anlamlı ancak düşük ilişki varken Fikir İletişimi ($r=.306$, $p<.01$), Engellerin Üstesinden Gelme ($r=.330$, $p<.01$) ve Yenilikçi Çıktılar ($r=.423$, $p<.01$) alt boyutları arasında ise pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki belirlenmiştir. Gerek Yenilikçi Davranış Ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutları arasında gerekse Örgütsel Zekâ Ölçeğinin Geneli ile alt boyutları orta ve güçlü denebilecek pozitif anlamlı ilişki vardır.

Korelasyon analizi, sağlık çalışanlarının liderleri ile ilgili kuantum liderlik davranışlarına yönelik görüşleri, kendilerinin yenilikçi davranışları ve örgütsel zekâları arasında anlamlı pozitif ilişki vardır. İlişkiler pozitif ve orta düzeyde anlamlıdır. Ayrıca Yenilikçi Davranış ile Örgütsel Zekâ ölçeklerinin arasında da pozitif anlamlı ilişki gözlenmiştir.

Aşağıda gösterilen hipotezler bu çalışmanın konusunu oluşturan kuantum liderlik algılamaları, örgütsel zekâ düzeyi ve çalışan inovatif davranışı değişkenleri üzerinde demografik özellikler ve mesleki özellikler yönüyle test edilmiştir. Bu bağlamda istatistiksel olarak anlamlılık düzeylerine ait yorumlar aşağıda gösterildiği üzere “desteklendi” ve “desteklenmedi” olarak değerlendirilmiştir:

- H_{1a}: Sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile kuantum liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklenmedi)
- H_{1b}: Sağlık çalışanlarının medeni durumları ile kuantum liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklenmedi)
- H_{1c}: Kamu ve Özel sektör çalışanlarının kuantum liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklendi)
- H_{1d}: Sağlık çalışanlarının idari görev durumları ile kuantum liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklendi)
- H_{1e}: Sağlık çalışanlarının mesleki kıdemleri ile kuantum liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklenmedi)
- H_{1f}: Sağlık çalışanlarının eğitim düzeyi ile kuantum liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklenmedi)
- H_{1g}: Sağlık çalışanlarının görev ünvanı ile kuantum liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklendi)
- H_{2a}: Sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile örgütsel zekâ düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklendi)
- H_{2b}: Sağlık çalışanlarının medeni durumları ile örgütsel zekâ düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklenmedi)
- H_{2c}: Kamu ve Özel sektör çalışanlarının örgütsel zekâ düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklendi)
- H_{2d}: Sağlık çalışanlarının idari görev durumları ile örgütsel zekâ düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklendi)
- H_{2e}: Sağlık çalışanlarının mesleki kıdemleri ile örgütsel zekâ düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklenmedi)
- H_{2f}: Sağlık çalışanlarının eğitim düzeyi ile örgütsel zekâ düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklendi)

- H_{2g}: Sağlık çalışanlarının görev ünvanı ile örgütsel zekâ düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklenmedi)
- H_{3a}: Sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile çalışan inovatif davranışı arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklenmedi)
- H_{3b}: Sağlık çalışanlarının medeni durumları ile çalışan inovatif davranışı arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklendi)
- H_{3c}: Kamu ve Özel sektör çalışanlarının çalışan inovatif davranışı arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklendi)
- H_{3d}: Sağlık çalışanlarının idari görev durumları ile çalışan inovatif davranışı arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklendi)
- H_{3e}: Sağlık çalışanlarının mesleki kıdemleri ile çalışan inovatif davranışı arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklendi)
- H_{3f}: Sağlık çalışanlarının eğitim düzeyi ile çalışan inovatif davranışı arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklendi)
- H_{3g}: Sağlık çalışanlarının görev ünvanı ile çalışan inovatif davranışı arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (Desteklendi)

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuç

Kuantum liderlik, örgütsel zekâ ve inovatif davranış arasında kurulan ilişkiden yola çıkılarak yapılan bu çalışma, kurumların yenilikçi faaliyetler sergilemelerinde ve zeki örgüt yaklaşımında önemli faktörler olduğunu göstermeyi amaçlamıştır.

Bununla birlikte literatür kapsamında yapılan çalışmalar incelendiğinde, kuantum liderliğin bir örgütün gelişme ve değişmelere daha hızlı şekilde uyum sağlayabileceği bir liderlik yaklaşımı olduğu belirlenmiştir.

Erçetin (2000), Kosa (2020), Oben Ürü ve diğerleri (2021) tarafından yapılan çalışmalarla da bu konu desteklenmektedir. Aynı zamanda kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zekâ üzerinde etkili bir faktör olduğu, Turan (2017) çalışması doğrultusunda değerlendirilmektedir. Alan yazında yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere, örgütsel zekâ ve kuantum liderlik ilişkisinin önemli bir etkisi olarak inovatif davranışın bireylerde görülmesinin kolaylaştığı sonucuna varılabilir. Çalışan inovasyonunun gerçekleştirilmesinde örgüt kültürü ve iklimi en etkili faktörlerden biri olup çalışanların bu yönde teşvik edilmesi sağlanmaktadır. Bunlar ise kuantum liderlik ve örgütsel zekâ üzerinde belirleyici birer faktördür. Dolayısıyla bu anlayışa sahip örgütler, inovatif davranışları sergilemenin yanı sıra çalışanları da aynı şekilde etkileyebilmektedir. Hem liderler hem de örgütler tarafından personelin desteklenmesi inovatif davranışın gösterilmesi bakımından kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle araştırma kapsamında sadece literatürden yola çıkılarak inceleme yapılmamış, bunun yanı sıra kuantum liderlik, örgütsel zekâ ve çalışan inovatif davranışı arasında ilişki de kurulmuştur.

İstanbul ilinde hastane ve aile sağlık merkezlerinde görev yapan 626 sağlık çalışanı üzerinde uygulanan anket, kuantum liderlik, örgütsel zekâ ve inovatif davranış ölçeklerini kapsamaktadır. Bununla birlikte araştırmanın ilk evresinde, katılımcıların demografik ve mesleki özellikleri belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının 361'i (%57.7) kadın, 265'i (%42.3) erkektir. Ayrıca yaş itibarıyla dağılım incelendiğinde en düşük

20 en yüksek ise 64 olduğu (Ranj=44) ve yaş ortalamasının 36.97 (SS=8.57) olduğu Görev yapılan hastaneler arasında kamu hastanesi ne çıkmakta olup bu oran, %77.6 olarak belirlenmiştir.

Araştırmada geliştirilen hipotezler üç ayrı şekilde incelenmiş ve sağlık kurumlarında çalışan bireylere ise kuantum liderlik, örgütsel zekâ ve çalışan inovatif davranış ölçekleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda kurulan hipotezler doğrulanmıştır. Bu hipotezlerin kurulması ve her bir ölçeğe ait çıkarımların yapılmasında, elde edilen bulguların önemi, aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Araştırmada öncelikle yenilikçi davranış leği; cinsiyet, medeni durum, görev yapılan hastane türü, idari görev, mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve görev unvanına ilişkin incelenmiştir.

Betimsel analizler ise; fikir üretimi, fikir arama, fikir iletişimi, diğerlerini dâhil etme, engellerin üstesinden gelme ve yenilikçi çıktılar olarak ifade edilmiştir. De Jong ve Den Hartog (2007), Scott ve Bruce (1994) alışmalarına göre, bu analizler inovatif davranışların belirleyici olduğunu ve örgütlerde çalışanların genel davranışlarını açıklamada kullanılacağını göstermektedir.

Betimsel analizler sonucu, sağlık çalışanlarının yenilikçi davranışlarının tüm alt boyutlarda da yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer alışma, Lukes ve Stephan (2017) tarafından gerçekleştirilmiş, yenilikçi davranış ve inovasyon destek envanterini belirlemeye çalıştıkları araştırma kapsamında da görülmektedir. Yenilikçi eylemlerin bir örgüt için önemli olduğu ve bu eylemlerin temelinde yönetsel, organizasyonel ve kültürel desteklerin fazla olduğu ifade edilmektedir.

Araştırma sonuçlarında fikir üretme, fikir arama, fikir iletişimi, uygulama başlatma faaliyetleri, başkalarını dâhil etme ve engelleri aşmayı kapsayan çalışan yenilikçi davranışının desteklenmesi önemli grlmştr. Yönetsel destek, yenilikçi davranış üzerindeki en yakın bağlamsal etkidir ve örgütsel destek ile ulusal kültürün etkisine aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının özellikle de bu çalışma kapsamında, en düşük puanlamanın, “Düşündüğüm birçok şey kuruluşumuzda uygulanmakta, kullanılmaktadır.” şeklinde ifade ettikleri, “Yenilikçi Çıktılar” alt boyutunda olduğu gözlenmiştir. Sağlık çalışanlarının görüşleri bu konuda olumsuzdur. Bununla birlikte araştırmanın betimsel analizinde, katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Çalışmada medeni durum gibi faktörlerde ise anlamlı düzeyde farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Medeni durumda evli bireyler lehine, görev yapılan hastane türünde özel sektörde çalışanlar lehine, idari görev açısından görevleri olan lehine, mesleki kıdem açısından 21 yıl ve üstü olanlar lehine, eğitim düzeyi açısından doktora ve tıpta uzmanlık olanlar lehine, görev unvanı açısından diğer sağlık çalışanları lehine anlamlı farklılıkların bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların inovatif davranışı ve performansı arasında hizmet sektörüne bağlı ilişki kuran Nişancı ve Bakkal (2020) çalışmalarında erkeklerin daha yüksek performans gösterdiği ve inovatif yaklaşımda bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, Rhoades ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen bir çalışmada, cinsiyetin örgütte gösterilen performans üzerinde etkili bir faktör olduğu belirtilmiştir. Örgütsel desteğin aynı şekilde inovatif davranışları etkileyecek bir konu olduğundan da bahsedilmektedir. Sağlık kurumları çalışanları özelinde ise bu husus, cinsiyet açısından bir farklılığın görülmediğini ortaya koymaktadır. Bu tez çalışmasının sağlık kurumlarına özgü olması ve hassasiyet düzeyi yüksek hizmet sektöründe aktif olarak her iki cinsiyet grubunun da çalışma sürecinde bulunmaları, yenilikçi davranışın cinsiyete göre anlamlı farklılığın görülmesini azaltmış olduğu düşünülebilir. Bunun yanı sıra, Liu ve diğerleri (2016) tarafından geliştirilen çalışmada, görev süresi ile inovatif davranış arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma ise araştırma sonucunda elde edilen mesleki kıdeme ilişkin anlamlı farklılık olduğu bulgusunu destekler niteliktedir.

İnovasyonun ve birey inovatif davranışının gelişmesinde özellikle de performans üzerinde olumlu etkinin görülmesi, Padilha ve Gomes (2016) çalışmaları da belirtilenleri destekler ölçüdedir. Bu nedenle medeni durum, hastane türü, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, görev ünvanı ve idari görev gibi alt değişkenlerin etkilerine

bakıldığında, ortaya çıkan anlamlı farklılıkların bireylerin inovatif davranışı ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Araştırmada, diğer aşama olan örgütsel zekâ kavramına ilişkin; Demografik ve mesleki özellikler ile betimsel istatistikler incelenmiştir. Araştırmada örgütsel zekâ ölçeği; cinsiyet, medeni durum, görev yapılan hastane türü, idari görev, mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve görev unvanına ilişkin olarak incelenmiştir. Betimsel analizler ise; çevresel konular, strateji, liderlik, kültür, yapı ve kararlar, bilgi ve teknoloji, doğrudan yönetici, ölçüm ve ödül, büyüme ve gelişme, çalışan katılımı ile performans çıktılarıdır. Ölçeğin genelinde ortalamaların yüksek olduğu görülmüş, ancak en düşük ortalama olan “yaptığım iş için adil bir şekilde ücret alıyorum,” ifadesinin dikkat çektiği görülmüştür. Ücret faktörü, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili faktör olup, hem inovatif davranışların sergilenmesinde hem de yüksek performansla çalışma katılımının olmasında etkili bir konudur. Bu yönde ücret, iyileştirici bir araç olarak daha yüksek performans alınabilecek olması nedeniyle inovatif davranışın görülme potansiyelinin de aynı şekilde artacağı söylenebilir. Bilgin (2021) çalışmasında örgütsel zekâ düzeyinin belirlendiği bir çalışmada, adil ücret dağılımının önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

Ahmad ve diğerleri (2019) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise uygun ve eşit ücretin önemine değinilmiş, çalışanların iş yaşam kalitesinde ve örgütsel zekâ üzerinde önemli olduğu belirtilmiştir. Albrecht (2003) aynı şekilde çalışmasında adil olmayan ödül ya da ücret sistemini uygulayan örgütlerin çalışanları yeterince önemsememe arasında bir ilişki kurmuş, bu yönde çalışanlar için adaletli politikanın uygulanmasının önemine vurgu yapmıştır.

Örgütsel zekânın medeni durum, mesleki kıdem ve görev unvanına göre istatistiksel düzeyde anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Ancak idari görevi olan sağlık çalışanlarının idari görevi olmayanlara göre örgütsel zekâ düzeylerinin anlamlı olarak farklılaştığı ve örgütsel zekâ düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık çalışanlarının görev yaptıkları hastane türüne göre de anlamlı farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet ve eğitim düzeyi de aynı şekilde anlamlı düzeyde yüksektir. Neyişçi ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada eğitim kurumunda örgütsel zekânın yaş, cinsiyet, kıdem gibi faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucu, öğretmen ve yöneticilerin örgütsel zekâ düzeylerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Yaş, kıdem ve çalışma sürelerinin de bu çalışmada olduğu gibi etkili faktörler olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel zekânın demografik ve mesleki özelliklerden önemli ölçüde etkilendiği ve kurumların gelişmesinde bu faktörlerin de dikkate alınmasının önemli olduğu görülmektedir.

Araştırmanın üçüncü aşamasında ise kuantum liderlik kavramına ilişkin; Demografik ve mesleki özellikler ile betimsel istatistikler incelenmiştir. Araştırmada kuantum liderlik ölçeği; cinsiyet, medeni durum, görev yapılan hastane türü, idari görev, mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve görev unvanına ilişkin incelenmiştir. Betimsel analizler, yirmi beş soruya ilişkin değerlendirilmiştir. Ölçeğin genel ortalaması yüksek düzeydedir. Diğer ifadeyle sağlık çalışanlarının liderlerine yönelik algılarının kuantum liderlik davranışı gösterme yönündeki görüşleri olumludur. En yüksek ortalamanın “astlarıyla sürekli iletişim halindedir,” olduğu, en düşük ortalamanın ise, “hastanede hareketliliğin ve canlılığın kaynağıdır,” için olduğu görülmüştür. Buna göre Erçetin (2000) çalışmasında, yönetim tarzlarının etkisinde bir liderlik anlayışının hâkim olması gerektiği ve kuantum liderliğin bu ölçüde önemli olduğu belirtilmiştir.

Ayrıca Overman (1996), kuantum yönetim şeklinin nedenler yerine rastlantıyı kapsadığını ve determinizm yerine de yapısalcılığı çevrelediği bir liderlik olarak algılamaktadır. Bu, liderlik anlayışının etkilerinin çalışanlar üzerinde de görülmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, hastanede hareket ve canlılığın kaynağı olma durumunun düşük ortalama bulgulanmasına yönelik olarak farklı unsurların etkili olabileceği ve kuantum liderliğin hâkim olduğu bir ortamda bu duruma hangi faktörlerin etken olabileceği ayrı bir araştırma konusu olarak düşünülebilir. Kuantum ölçekte betimsel parametrelerden olan değişen koşulların belirsizliğinde oluşabilecek kararsızlıkları önleme ve zor durumda işlerin devamlılığını sağlama becerisinde yüksek puanların alındığı görülmüştür.

Buna göre Shelton (1999), yaratıcı problem çözebilmede, kuantum liderliklerin etkisini ve niteliğini belirtmekte ve bizim çalışma sonucumuzu doğrular nitelikte

yorum geliştirmektedir. Dolayısıyla yaratıcılık ve yenilikçilik arasında ilişkinin kurulabileceği ve yine çalışma kapsamında ifade edilen “değişime direnen astlarını, değişimin gerekliliği konusunda bilgilendirir” ve “gerektiğinde risk almayı ilerlemenin bir gereği olarak görür,” maddelerinin yüksek düzeyde anlamlı bulunduğu görölmüştür.

Bu yönde Grossman ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen çalışmada, kuantum liderin kendi yetenekleri ile birlikte çalışanları desteklemesi ve risk alarak yenilikçi davranışların geliştirilmesi konusu üzerinde durulmuştur. Buna göre, kuantum lider, becerilerini ve davranışlarını çalışanları üzerinde gösterirken inovatif davranışın öne çıkarılmasını öncelikli kılan bir faktör olarak yorumlanmaktadır. Anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenen bu ifalarda yenilikçi davranışların kuantum liderde bulunması gereken bir özellik olduğu sonucunu vurgulamaktadır.

Ayrıca alan yazında Lope Pihie ve diğerleri (2014) tarafından geliştirilen çalışmada, girişimci liderler ile inovatif davranış arasındaki ilişkiden yola çıkılarak bu ifadelerin doğrulandığı görölmektedir.

Çalışma kapsamında, kuantum liderlikle ilgili görüşlerin cinsiyete, medeni duruma, mesleki kıdeme ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu durumun yanı sıra sağlık çalışanlarının görev yaptıkları hastane türü, idari göreve ve görev unvanına göre anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla genel bağlamda görev süreci ya da ilişkili konular çerçevesinde istatistiksel olarak önemli sonuçlar elde edildiği görölmüştür. Görev süreciyle olan ilişkilendirmeler ile kuantum liderlik arasındaki ilişki, özellikle de yönetsel beceri ve fonksiyon odaklı bir durum olarak değerlendirilmektedir. Buna göre, Dargahi (2013) çalışmasında kuantum liderlik davranışı, yöneticilikte becerileri destekleyen ve görev sürecinde etkin sonucun alınmasını sağlayan bir liderlik anlayışı olarak ifade edilmiştir.

Bu bağlamda, ilgili alan yazın taramasında, araştırma bulgularını destekler biçimde çok sayıda araştırma sonucunun çalışmanın demografik ve mesleki değişkenler açısından kuantum liderlik, örgütsel zekâ ve çalışan inovatif davranışı üzerinde olumlu etkilerini ortaya koyduğu söylenebilir.

Araştırmanın en son evresinde ise sağlık çalışanlarının kuantum liderlik, örgütsel zekâ ve inovatif davranış arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Araştırmaya ilişkin elde edilen bulguların ilgili alan yazını destekler biçimde, kuantum liderlik ile inovatif davranış arasındaki ilişkisinin orta düzeyde pozitif yönde anlamlı olduğu ve yine aynı şekilde inovatif davranış ile örgütsel zekâ arasındaki ilişkinin de orta düzeyde pozitif yönde anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu durum ise kavramların birbirleriyle ilişkili olduğunu, örgütleri ve çalışanlarını da aynı şekilde etkilediği sonucunu gösterdiği ifade edilebilir.

7.2. Öneriler

Alan yazında, gelecekte yapılacak araştırmalarda bilginin keşfi, teorilerin oluşturulması nitel, nicel veri teknikleri ve farklı metotlar kullanılarak ortaya konulan çalışmaların farklı bakış açılarıyla yorumlanabilmesi ve örgütlerde yeni nesil uygulamalara temel oluşturması amacıyla bu kısımda ifade edilen öneriler hem araştırmaya hem de uygulamaya yönelik olmak üzere iki başlık altında sunulmuştur.

7.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu çalışmada literatürde nadiren incelenen bir konu ele alınmış ve önemli bulgular elde edilmiştir. Bu araştırma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel ve kamuya ait sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerin kuantum liderlik davranışı ile örgütsel zekâ düzeyinin çalışanların inovatif davranışı üzerindeki etkisini, sağlık çalışanlarının algılarına bağlı olarak ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Sağlık örgütlerinde kriz ve kaos anlarında yaşanan değişimler ve sağlık çalışanlarının bu değişim süreçlerindeki konumlarıyla ilgili bir bakış açısı sağlanmıştır.

Ayrıca, sağlık örgütlerinin kriz ve kaos anında uygun tepkileri verebilmelerinin örgütsel zekâ düzeylerine bağlı olduğuna dikkat çekilmiş, aynı zamanda örgütsel zekâ düzeyinin çalışanların inovatif davranışları üzerindeki mediatör etkisi gösterilmiştir. Son olarak, kuantum liderliğin çalışanların inovatif davranışları üzerinde hem doğrudan hem de örgütsel zekâ üzerinden dolaylı olarak etkilediği gösterilmiştir.

Ayrıca çalışmada, sağlık çalışanlarının kuantum liderlik davranışlarına yönelik algılarının ve örgütsel zekâ düzeyinin çalışanların cinsiyet, medeni durum, idari görev, kıdem, eğitim, görev unvanı ve hastane türü (kamu-özel) gibi birtakım değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı sorgulanmıştır.

Bu araştırmada, veriler Türkiye’de sadece İstanbul ilindeki sağlık kuruluşlarından olasılığa dayalı olmayan bir örnekleme yöntemiyle seçilmiş katılımcılardan toplanmış ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak betimsel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda gelecekte yapılacak olan çalışmalarda; Farklı il ve bölgelerde daha geniş bir örneklem düzeyinde çalışmaların gerçekleştirilmesi ve bu anlamda nüfus yoğunluğunun değişkenlik gösterdiği il ve bölge bazında karşılaştırmaların yapılması bakımından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Gelecekteki araştırmalar sağlık örgütlerinde çalışanların inovatif davranışlarını ve bu davranışlar üzerindeki kuantum liderliğin ve örgütsel zekanın etkisini daha sıklıkla incelemelidirler. Buna göre, farklı ve temsil edici örneklem gruplarıyla yapılan nitel araştırma yöntemleri de modellenmelidir. Böylece değişkenler arasındaki nedenleri ortaya çıkaracak daha derinlemesine bulgular elde edilerek bu alandaki boşluğa katkı sağlanabilir. Araştırmada belirtilen etkinin kapsamlı ve derinlemesine etkilerinin anlaşılabilmesi için mix metod çalışmaların gerçekleştirilmesi de düşünülmelidir.

Ayrıca, bu çalışma kapsamında incelenen değişkenlerin kısa veya uzun sürelerde tekrarlanan gözlemlerini içeren boylamsal bir araştırma tasarımı olan Longitudinal çalışmaları da yapılabilir. Böylece boylamsal analiz yöntemiyle araştırma konusu kavramlarda ve değişkenlerde zaman içinde meydana gelen değişim süreçleri incelenebilir. Bu çalışma, pandemi sürecinin yaşandığı kaotik ortamda gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, pandemi süreci sonrasında gerek sağlık gerekse farklı sektörlerde benzer çalışmalar yapılarak kaotik süreç öncesi ve sonrası durumları karşılaştırma yoluyla kriz dönemlerinin daha etkin bir şekilde değerlendirilmesine imkân veren konular da çalışma kapsamında değerlendirilebilir.

Araştırmalar sağlık kurumları dışında, özellikle kriz dönemlerinden yüksek düzeyde etkilenen ihracat sektörü, sanayi, finans vb. gibi farklı kurum ve sektörleri de

kapsayacak şekilde planlanması önem arz etmektedir. Bu bağlamda yürütülecek çalışmalar, özellikle kaotik ortamların yaşandığı kriz süreçlerini fırsata çevirecek argümanları kullanan çalışanların inovatif davranışını ortaya çıkaran konulara farklı perspektiften yaklaşılmasını sağlayabilecektir.

7.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Günümüzde belirsizliğin hâkim olduğu bir dünyada değişim ve dönüşüm göz önüne alındığında çalışanlardaki değişimi fark edebilmek, bu konuda değerlendirme yapabilmek ve sonrasında büyük problemlere dönüşebilecek konulara teşhiste bulunmak örgütler için oldukça kritik bir önem arz etmektedir. Buna göre, özellikle kriz dönemlerinde olay ve olgulara çözüm odaklı yaklaşım sergileyecek niteliklere sahip bireyler arasından liderini seçebilmek organizasyonel anlamda önemli konular arasında yer almaktadır. İşyerlerinin karmaşıklığı ve beraberinde getirdiği zorluklar liderlere yeni ve yenilikçi beceriler öğrenmeyi ve hızla değişen iş ortamına uyum sağlamayı gerekli kılar. Bu kapsamda, net bir değerler kümesi tanımlayabilen ve bu yönde faaliyetleri süredürebilen liderler çalışanlarına, paydaşlara ve müşteri potansiyeline güven aşılayabilecektir. Liderler tarafından gerçekleştirilen güven ve aidiyet duygusu ile birlikte çalışanların mevcut potansiyelini kullanabilecek inovatif süreçleri yaratmak da mümkündür. Tüm örgütlerde bireye bir cemiye ait olma hissinin verilmesi, mobbing/baskılama davranışlarına izin verilmemesi ve bu süreçlerin üst yönetim tarafından desteklenmesi ile örgütsel verimliliği artırma eylemleri gerçekleştirilebilir. İletişim argümanlarını en iyi derecede kullanarak çalışanları tüm yetenekleri ile sürece dâhil edebilen ve çalışan uyumunu sağlayan kuantum liderlerin kaotik ortamlarda örgütsel değişimi daha hızlı gerçekleştirebilen liderler olarak görülmektedir. Ayrıca, çalışanlarını sürekli geliştirebilen ve öğrenme sistemlerini odağında tutabilen örgütler çalışan bağlılığını artırarak belirsizliğin getirdiği kaotik ortamlara hazırlıklı olabileceklerdir. Bu açıdan gelecek neslin liderlik becerilerini bu ortamlara uyum sağlayabilecek şekilde geliştirmesi artık bir gereklilik olarak görülmektedir. Kuantum beceri modeli perspektifinden bireyi motive edebilen ve süreçlerde bu faktörleri en yetkin şekilde kullanan kuantum liderler bu çalışma kapsamında da görüldüğü üzere çalışan inovatif davranışı geliştirebilmektedirler. Örgütsel düzeyde temel yetkinlikleri öne çıkartabilen ve bu argümanları yerinde

kullanarak süreçleri optimum düzeyde yönetebilen kuantum liderlik tarzının örgütsel çıktıları önemli ölçüde destekleyebileceği görülmektedir.

Araştırma bulguları, kaotik ortamda sağlık çalışanlarının kuantum liderlik algıları ile görev yaptıkları sağlık kuruluşlarının örgütsel zekâ düzeyinin çalışanların yenilikçi çalışma davranışları üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuştur. Bu yönde elde edilen bulgular ışığında, sağlık çalışanlarının inovatif davranış geliştirmesinde kuruluşlarda faaliyet gösteren yöneticilerin kuantum liderlik davranışı göstermesi ve kurumun örgütsel zekâ düzeyinin dikkate alınması gereken önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda uygulayıcılara yönelik öneriler şöyledir:

Kuantum liderliğin hem yenilikçi davranış düzeylerini hem de örgütsel zekâyı olumlu etkilediği bulunduğu kuantum liderliğin sağlık örgütlerinde yaygınlaştırılmasını sağlayacak uygulamalar geliştirilmelidir. Bu kapsamda, sağlık kurumları için düzenlenen mesleki gelişim faaliyetlerine lider konumundaki yöneticilerin de katılım sağlaması ve bu doğrultuda kararları çalışanlarla birlikte alacak fırsatların oluşturulması kuantum liderliğin boyutları arasında olan lider-izleyen etkileşimini güçlendirme bağlamında örnek gösterilebilir. Özellikle kriz dönemlerinde karşılaşılabilecek sorunların yerinde çözümünü sağlayabilmek amacıyla 5 N 1 K tekniği, pareto analizi, PUKO döngüsü, balık kılçığı tekniği, fayda maliyet analizi ve ağaç diyagramı gibi teknikler kullanılarak problemlere çözüm üretilebilir. Böylece her kademedeki görevli tüm çalışanların katkısıyla problemlere çözüm aranması, sağlık kuruluşlarının öğrenme düzeyinin artırılması ve öğrenen örgüte dönüşmesi ile inovatif davranışları ortaya çıkaracak aktörlerin öncelikli olarak değerlendirilmesi önerilmektedir. Ayrıca, liderlerin çalışma ekiplerini desteklemek amacıyla kronik işyeri stresini ve tükenmişliği minimize edip ortadan kaldıracak eğitimler ile duygusal zekâ ve çatışma yönetimi eğitimlerine duyulan ihtiyaçlar da değerlendirilmelidir.

Örgütlere personel seçim süreçlerinde ve pozisyon yükseltiminde yöneticiler seçilirken öğrenmeyi teşvik eden, üstün yetenek ve gayretleriyle öne çıkan astlarını destekleyen, astlarını cesaretlendiren ve motivasyonunu artırma yönünde stratejiler izleyen, bireysel gelişimi odak alan bir anlayış geliştirebilecek kuantum liderlik özelliği gösteren ve bu yönü güçlü olan yöneticilerin tercih edilmesi düşünülebilir.

Ayrıca, sağlık alanındaki mevcut yöneticiler için de liderliğin yeniden tanımlanması, kuantum liderlik teorisine dayalı deneyimsel bir öğrenme metodu sunan kuantum liderliğin özelliklerini kazanmalarını sağlayacak eğitim programları geliştirilmelidir. Ayrıca, örgütsel zekâyı artıracak uygulamalar çalışanların yenilikçi davranış düzeylerini de artıracığından örgütsel zekâyı artıracak tedbirler de örgütler tarafından planlanmalıdır. Bu kapsamda, örgütler için kritik öneme sahip çalışanlarının, öz bilinç, motivasyon, empati ve ilişkilerde ustalık gibi var olan potansiyellerini işlevsel hale getirecek kişisel gelişim ya da eğitim programlarıyla bireysel zekâ güçlendirilebilir. Personel seçimi yaparken yenilikçi davranış düzeyi yüksek adayların seçilmesinin yanı sıra faaliyet gösterilen alanla ilgili güncel bilgilerin ve teknolojik gelişmelerin işlendiği çeşitli eğitim programlarıyla yenilikçi davranış düzeyinin geliştirilmesi hedeflenebilir. Ayrıca, örgütün çevresiyle olan etkileşimi ve iletişimi, yeni teknoloji ve sistemlerin kullanımı, performans değerlendirme ve ödüller, çalışan katılımı, değişime direnci minimize edecek kararların alınması ile örgüt stratejileri konusunda personelin bilgilendirilmesi, örgüt içindeki etkileşim ve iletişim kanallarının belirlenmesinin de sürece önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda oluşturulan kollektif zekâ ile örgütsel zekâ düzeyinin geliştirilmesi desteklenebilir.

Araştırmanın bulgularına dayanılarak güncel ve daha etkili sağlık hizmeti verebilmek için genellikle kaotik bir ortamın hâkim olduğu ve değişimlerin yaşandığı sağlık örgütlerinde çalışanların yenilikçi davranış düzeylerini artırmak için uygulamaların geliştirilmesi önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Aasen T.M.B., Johannessen S., (2009), “Managing innovation as communicative processes: A case of subsea technology r&d”, International Journal of Business Science and Applied Management, 4 (3), 22-33.
- Ackoff R., Emery F.E., (1972), “On Purposeful Systems”, Aldine-Atherton, Chicago.
- Agarwal S., Mishra P.C., (2016), “Self efficacy as predictor of organizational commitment among revenue personnel”, The International Journal of Indian Psychology, 3 (4), 44-57.
- 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.
- Ahmad K., (2009), “Management Development: Its Influence On Innovative Behaviour and the Moderating Role of Proactivity”, Master Thesis, University of Twente the Netherlands.
- Akbolat M., Işık O., Yılmaz A., (2013), “Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 11 (1), 35-50.
- Akdöl B., (2019), “Liderlik”, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul.
- Akgemci T., Kalfaoğlu S., Çağlıyan V., İpek Çınar F., (2018), “Örgütsel Zekânın Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, International Economic Researches and Financial Markets Congress, Nevşehir, 12-13-14 Nisan.
- Akman E., (2019), “Yerel yönetimlerde dönüştürücü ve etkileşimli liderlik: Isparta Belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24 (1), 101-117.

Aktan C.C., Vural İ.Y., (2005), “Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri”, Çizgi Yayınevi, İstanbul.

Akyürek M.İ., (2020), “İnovasyon ve liderlik”, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3 (1), 15-24.

Al Shobaki M.J., Abu Naser S.S., Abu Amuna Y.M., El Talla S.A., (2018), “The availability of smart organization dimensions in technical colleges in Palestine”, International Journal of Engineering and Information Systems, 2 (1), 49-64.

Alayoğlu N., (2010), “İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 68-97.

Albrecht K., (2002), “Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos”.

Albrecht K., (2003), “The Power of Mind at Work. Organizational Intelligence in Action”, American Management Association, New York.

Alga E., (2017), “Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28, 97-124.

Amabile T.M., (1998), “How to kill creativity”, Harvard Business Review, 76 (5), 76-87.

Åmo B.W., (2005), “Employee İnnovation Behavior”, PhD Thesis, Bodø Regional University.

Åmo B.W., Kolvereid L., (2005), “Organizational strategy, individual personality and innovation behavior”, Journal of Enterprising Culture, 13 (1), 7-19.

Angel R., (2006), “Putting an innovation culture into practice,” IVEY Business Journal, January/February.

Angelis C.T., (2013), “A knowledge management and organizational intelligence model for public administration”, International Journal of Public Administration, 36, 807-819.

Arıkan S., (2001), “Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk’ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (1), 231-257.

Armağan A., (2004), “Basın örgütlerinde planlı değişim süreci ve gelişme olgusu”, Selçuk İletişim, 3 (2), 126-136.

Aslan H., (2017), “Öğrencilerin girişimcilik dersi kazanımlarının girişimcilik eğilimi ve inovasyon yeteneği üzerine etkisi”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 51 (5), 529-540.

Aslan Ş., (2009), “Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik,” Nobel Yayınları, Ankara.

Atak M., Atik İ., (2007), “Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 3 (1), 63-70.

Atay K., (2001), “Okul kültürü”, Kuramda Uygulamaya Eğitim Yönetimi, 23, 179-191.

Avarsin M.S., Nasab, H.D., Vafaju, M., (2012), “Investigating the relationship between emotional intelligence and transformational leadership style of heads of departments in 13th district in Shiraz Azad University”, Journal of Educational Science, 5 (18).

Avcı U., (2009), “Öğrenme yönelimliliğin yenilik performansı üzerine etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (10), 121-138.

Avolio B.J., Gardner W.L., Walumbwa F., Luthans F., May D.R., (2004), “Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader’s impact follower attitudes and behaviors”, The Leadership Quarterly, 15 (6), 801-823.

Aybas M., (2007), “Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Bağlam İlişkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Aydınlı H.İ., (2005), “Örgütsel öğrenme ve oryantasyonları”, Bilgi, 10 (1), 82-98.

Aydoğmuş C., (2019), “Y kuşağı bilgi çalışanları: Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde öz-yeterliliğin rolü”, İş ve İnsan Dergisi, 6 (2), 161-175.

Ayhan Ö., (2012), “Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin, Etkili Liderlik Özelliklerinin Araştırılması ‘Kocaeli İli Örneği’”, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi.

Babacan T., Eriş E.D., (2006), “Pazarlamada vekalet teorisi ve kavramsal bir model geliştirme”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24 (1), 89-110.

Bakan İ., Bulut Y., (2004), “Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert’in yönetim sistemleri yaklaşımına dayalı bir alan çalışması”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 31, 151-84.

Bakan İ., Büyükbeşe T., (2010), “Liderlik ‘türleri’ ve ‘güç kaynakları’na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), 73-84.

Bakan İ., Doğan İ.F., (2012), “Hizmetkâr liderlik”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (2), 1-12.

Baxs N., (2007), “Which Personality Traits Do Innovative People Possess?”, PhD Thesis, Universiteit van Amsterdam.

Baltaş A., (2008), “Ekip Çalışması ve Liderlik,” Remzi Kitabevi, İstanbul.

Barlett K.R., (1999), “The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field. The Degree Of Doctor Of Philosophy”, The University Of Illinois Urbana.

Barrash J., (2012), “Qantum Leadership in an Evolutionary New Paradigm”, Presented at the 20th annual Association on Employment Practices and Principles Conference, Vancouver, BC, 3-5 October.

Barsade S., Gibson D., (1998). “Group emotion: A view from top and bottom”, Research on Managing Groups and Teams, 1, 81-102.

Bass B.M., (1990), “Bass and Stodgill’s Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications,” Sage, London.

Bass B.M., Riggio R.E., (2006), “Transformational Leadership,” Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.

Baum J.A.C., Shipilov A.V., (2006), “Ecological Approaches to Organizations”, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul.

Baykal D., (1994), “Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Bayram N., (2010), “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOSs Uygulamaları,” Ezgi Kitapevi, Bursa.

Bektaş Ç., (2016), “Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler”, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (7), 43-53.

Bennett T.M., (2009), “A study of the management leadership style preferred by it subordinates”, Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 13 (2), 1-25.

Bentler P.M., Bonett D.G., (1980), “Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures”, Psychol. Bull, 88, 588–606.

Biazzi F., (2012), “Intellectual capital and organizational renewal: Building dynamic capabilities through people”, Brazilian Administration Review, 9 (3), 38-59.

Biçici F., (2016), “Kaos teorisi, determinizm ve yeni bilim paradigması sürecinde sosyal bilimler ve turizm araştırmaları açısından önemi”, Turizm Akademik Dergisi, 3 (1), 29-38.

Bilgen A., Elçi M., (2022), “The mediating role of organizational intelligence in the relationship between quantum leadership and innovative behavior”, Frontiers in Psychology, 1-13.

- Bilgin H., (2019), “Yüksek Öğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin, Öğretim Görevlilerinin ve Öğrencilerin Kriz ve Kaos Yönetimi Stratejilerini Değerlendirmesi”, Doktora Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi.
- Bilgin İ., (2021), “Örgütsel Zekâ Düzeyinin, Hastane Yöneticilerinin Stratejik Düşünme Becerileri Üzerindeki Etkisi”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Blank W., (1995), “The 9 Natural Laws of Leadership,” Amacom, New York.
- Bollen K.A., (1989), “A new incremental fit index for general structural equation models”, Sociological Methods & Research, 17 (3), 303-316.
- Bowditch J.L., Buono, A.F., (2001), “A Primer on Organizational Behaviour,” John Wiley & Sons, USA.
- Bozfakıoğlu B.D., (2009), “Örgütsel Öğrenme Yeteneği – Örgütsel Yenilik İlişkileri ve Türk İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Bozorgi, F., Jahangirfard, M., Sharifi, A., (2020), “Design of quantum leadership model in Iranian State Universities”, Iranian Journal of Educational Sociology, 3 (1), 9-22.
- Brătianu C., Vasilache S., Jianu I., (2006), “In search of intelligent organizations”, Management & Marketing, 71-82.
- Brodbeck F.C., Frese M., Staffan, A., (2000), “Cultural variation of leadership prototypes across 22 european countries”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73.
- Brophy J.R., (2010), “Leadership Essentials,” Jones and Bartlett Publishers, USA.
- Brynjolfsson E., McAfee D., (2014), “The Second Machine Age: Work, Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies”, W.W. Norton, New York.
- Buckingham M., Vosburgh R.M., (2001), “The 21st century human resources function: It’s the talent, stupid!”, Human Resource Planning, 24 (4), 17-23.
- Burke S., Collins K.M. (2001), “Gender differences in leadership styles and management skills”, Women in Management Review, 16 (5), 244-257.

Burns J., (2001), "Complexity science and leadership in healthcare", The Journal of Nursing Administration, 31 (10), 474-482.

Bümen N.T., (2005), "Çoklu Zekâ Kuramı ve Eğitim", Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Büyüköztürk Ş., Çokluk Ö., Şekercioğlu, G., (2010), "Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları", Pegem A yayıncılık, Ankara.

Cagnazzo L., Taticchi P., Botarelli M., (2008), "A literature review on innovation management tools," Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 1 (3), 316-330.

Cameron K.S., Quinn R.E., (2006), "Diagnosing and Changing Organizational Culture", John Wiley & Sons, San Francisco.

Camison-Zornoza C., Lapiedra-Alcami, R., Segarra-Cipres, M., Boronat-Navarro M., (2004), "A meta analysis of innovation and organizational size", Organization Studies, 25 (3), 331-361.

Can H., (1994), "Organizasyon ve Yönetim," Siyasal Kitapevi, Ankara.

Canöz K., Gedikçi Öndoğan A., (2015), "Kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolü", Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 3 (1), 36-61.

Canpolat B., (2011), "Yöneticilerin Liderlik Davranışları: Kamu İşletmelerinde Bir Alan Çalışması", Yüksek Lisans Dönem Projesi, Trakya Üniversitesi.

Canpolat S.G., (2016), "Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)", Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi.

Carmeli A., Meitar R., Weisberg J., (2006), "Self-leadership skills and innovative behavior at work", International Journal of Manpower, 27 (1), 75-90.

Caruso D., Salovey P., (2007), "Duygusal Zekâ Yöneticisi," Çev. H. Kayra, Crea Yayıncılık, İstanbul.

Chadwick M.M., (2010), "Creating order out of chaos: a leadership approach", Association of Operating Room Nurses Journal, 91 (1), 154-170.

Chaffee M.W., McNeill M.M., (2007), "A model of nursing as a complex adaptive system," *Nursing Outlook*, 55 (5), 232-241.

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.

Chang Y.C., (2018), "Analyzing the moderating effect of knowledge innovation of tourism and hospitality department teachers on student creative self-efficacy and innovation behaviors by using hierarchical linear modeling", *Professional Education-Training*, 5, 1-17.

Charness G., Masclet D., Villeval M.C., (2014), "The dark side of competition for status", *Management Science*, 60 (1), 38-55.

Chell E., Rosemary A., (2009), "The identification and measurement of innovative characteristics of young people: Development of the youth innovation skills measurement tool", *Research Paper*.

Chen S., Tan H., (2012), "Region effects in the internationalization performance relationship in Chinese firms," *Journal of World Business*, 47 (1), 73-80.

Chesbrough H., (2003), "The era of open innovation," *Sloan Management Review*, 3, 30- 41.

Chiu H.H., (2018), "Employees' intrinsic and extrinsic motivations in innovation implementation: The moderation role of managers' persuasive and assertive strategies", *Journal of Change Management*, 18 (3), 218-239.

Choo C.W., (1995), "Information management for an intelligent organization: The art of environmental scanning", *Learned Information*, Medford.

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.

Cooke P., Laurentis C.D., Tödtling F., Trippel M., (2007), "Regional Knowledge Economies", *Edward Elgar Publishing Limited*, UK.

Cooper, R.K., Sawaf, A., (1997), “Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organisations,” Grosset/Putnum, New York.

Cooperrider D.L., Sorensen P.F., Whitney D., Yaeger T.F., (2000), “Apreciative Inquiry: Rethinking Human Organization toward a Positive Theory of Change,” Champaign, IL, Stripes.

Cramer F., (1998), “Kaos ve Düzen / Sırat Köprüsündeki Hayat,” Çev. V. Atayman, Alan Yayıncılık, İstanbul.

Curtin L., (2011), Quantum Leadership: Succeeding in Interesting Times. E.T.: 11.05.2022. [http://www.nurseleader.com/article/S1541-4612\(10\)00304-6/pdf](http://www.nurseleader.com/article/S1541-4612(10)00304-6/pdf).

Çakır R., (2008), “Örgütsel Zekânın Geliştirilmesine İlişkin Yapılan Bir Çalıştayın Örgütsel Zekâ Düzeyinin Geliştirilmesine Etkisi”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi.

Çakır H., (2010), “Yönetim ve liderlik bağlamında kaotik bir çözümleme: Dede Korkut hikâyeleri”, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3 (1), 25-44.

Çapraz B., Ayyıldız Ünnü N.A., Kelgokmen İlic D., Kocamaz M., Çiçekli U.G., Aracıoğlu B., Koçak A., Kesken J., Soyuer H., (2014), “Çalışanlar perspektifinde inovatif iş davranışının belirleyicileri: İzmir ilindeki öncelikli sektörlerle ilişkin bir araştırma,” Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi, 3 (1), 49-72.

Çelik H.E., Yılmaz V., (2009), “Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi,” Pegem Akademi, Ankara.

Çelik M., Erçetin Ş.Ş., (2021), “Kuantum liderliğin, yönetim tarzları ve örgütsel bağlılık bağlamında analizi”, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 18 (43), 6868-6896.

Çelik S., (2019), “Dünyada ve Türkiye’de Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Bir Model Önerisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Çetin N., (2008), “Kurumsal liderlik çözümlemelerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1 (23), 74-84.

Çıpa D., Afacan Fındıklı M., Altındağ E., (2021), “Duygusal ve kültürel zekânın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Sosyal sermayenin aracılık rolü”, Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi, 6 (2), 457-476.

Çıraklı Ü., Dalkılıç S., Hacıhasanoğlu T., (2017), “Kaos teorisi, karmaşıklık teorisi, karmaşık uyarlamalı sistemler: Sağlık hizmetleri açısından bir derleme”, Journal of Academic Value Studies, 3 (16), 330-343.

Çolak E., (2002), “Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri Arasındaki Eczacıbaşı-Vitra İşletmesinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi.

Çolak M., Duran C., Behdioğlu S., Özler H., Çetin T., (2018), “Pazar rekabeti kapsamında yöneticilerin inovasyon algısı ile seçilen toplam kalite uygulamalarının ürün kalitesine ve inovasyonuna etkisi”, 4th Global Business Research Congress, 7, 290-294.

Çolakoğlu M., (2005), “Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik”, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 63-77.

Daft R.L., (1994), “Management”, The Dryden Press, Orlando,

Dahlin K., Behrens D., (2005), “When is an invention really radical? Defining and measuring technological radicalness”, Research Policy, 34 (5), 717-737.

Damanpour F., Aravind D., (2011), “Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents”, Management and Organization Review, 8 (2), 423-454.

Damanpour F., Gopalakrishnan S., (1998), “Theories Of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role Of Environmental Change”, Journal of Engineering and Technology Management, 15, 1-24.

Dargahi H., (2013), “Quantum leadership: The implication for iranian nursing leaders”, Acta Medica Iranica, 51 (6), 411-417.

- Darr K., (2001), "Introduction to management and leadership concepts, principles, and practices", Jones & Bartlett Learning, 7-24.
- Davies G., Chun R., Silva R.V., Roper, S., (2004), "A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation", *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 125-146.
- Davis S.M., (1997), "Bringing innovation to life," *Journal of Consumer Marketing*, 14 (5), 338-361.
- De Jong, J. J. (2004). How can leaders trigger bottom-up innovation?. *An Empirical Research into Knowledge-intensive Services: Scientific Analysis*.
- De Jong J.P., Den Hartog D.N., (2007), "How leaders influence employees' innovative behaviour", *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64.
- Deardorff D., Williams G., (2006), "Synergy leadership in quantum organization", *The Triz Journal*, 2-12.
- Demir C., Yılmaz M.K., (2010), "Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 69-88.
- Demir M., (2017), "Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırmalı Analizi", *Yüksek Lisans Tezi*, Hitit Üniversitesi.
- Denison D.R., (1990), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness," *United States of America: Braun-Brumfield Inc., USA*.
- Devloo T., (2014), "Intrinsic Motivation and Innovative Work Behavior Revisited: Reciprocal Relationships at Different Stages of the Innovation Process", *Doctoral Dissertation*, Ghent University.
- Dimpley R., Burton G., (2005), "More Than Words - An Introduction to Communication", *Routledge, London*.
- Dogson M., (1993), "Organizational learning: A review of some literatures", *Organization Studies*, 14 (3), 375-376.

Doğan S., Oğuzhan Y.S., (2020), “Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin işten ayrılma niyetlerine etkisi üzerine bir çalışma”, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (2), 1-12.

Doğan Ü., (2021), “Öğretmenlerin Kaotik Liderlik, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi”, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi.

Doğanalp B., Kalfaoğlu S., (2020), “Örgütsel Rezilyans (Küreselleşme Bağlamında Örgütsel Davranış)”, İksad Yayınevi, Ankara.

Drafke M., Kossen S., (1997), “The Human Side of Organizations,” Prentice Hall, New York.

Drucker P.F., (1993), “Managing for the Future: The 1990s and Beyond”, Truman Talley Books, New York.

Drucker P.F., (1999), “21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları”, Çev. İ. Bahçivangil ve G. Gorbon, Epsilon Yayınevi, İstanbul.

Durmaz H.O., (2007), “Likert’in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Karşılaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Dyck B., Greidanus N.S., (2017), “Quantum sustainable organizing theory: A study of organization theory as if matter mattered”, Journal of Management Inquiry, 26 (1), 32-46.

Dyer J., Gregersen H., Christensen C.M., (2011), “The Innovator’s DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators”, Harvard Business Review Press, Boston.

Ekici K.M., (2006), “Vizyoner Liderlik,” Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.

Ekici Ö.O., Titrek O., (2011), “İlköğretim okullarında örgütsel zekâ düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 40, 152-163.

Ely R.J., Thomas D.A., (2001), "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes", *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273.

EOSS, (2007), "Knowledge Management, Organizational Intelligence and Learning, and Comlexity," *Unesco-Encyclopediaof Support Systems (EOLSS)*.

Eraslan L., (2002), "Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-32.

Erçetin Ş.Ş., (2000), "Lider Sarmalında Vizyon", Nobel Yayıncılık, Ankara.

Erçetin Ş.Ş., (2000), "Örgütsel zekâ", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24, 509-526.

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

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

Erçetin Ş.Ş., Potas N., Hamedoğlu M.A., Kisa N., (2011), "Using multi-dimensiol 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.

Erçetin Ş.Ş., Potas N., Kısa N., Açıklan S.N., (2013), "To be on the edge of chaos with organizational intelligence and health", *Chaos and Complexity Theory for Management: Nonlinear Dynamics*, 1 (2), 182-201.

Erçetin Ş.Ş., Çevik M.S., Çelik M., (2018), "Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri", *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1 (2), 109-124.

Erdoğan İ., (2004), "Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği", Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Erer B., Demirel E., (2018), "Modern liderlik yaklaşımlarına genel bir bakış", *Journal of Institute of Economic Deveopment and Social Resarches*, 4 (13), 647-656.

Ergen T., (2011), “Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.

Ertürk A., (2012). “Kaos kuramı: Yönetim ve eğitimdeki yansımaları”, Kastamonu Eğitim Dergisi, 20 (3), 849-868.

Ertürk A., (2016), “Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Hizmetkâr Liderlik - Ruhsal Liderlik - Kuantum Liderlik,” *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*, Pagem Akademi Yayıncılık, İstanbul.

Eryiğit B.H., (2013), “Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4 (9), 152-172.

Esendemir N., (2017), “İnovasyon Türleri ve Performans İlişkisinde Teknoloji Yeteneği ve Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.

Evan D.W., (1990), “People, Commuication and Organizations,” Pitman Publishing, London.

Fairholm M.R., (2004), “Different perspectives on the practice of leadership,” Public Administration Review, 64 (5), 577-590.

Fakhrerad P., (2018), “Recognition of the relationship between social capital and cultural intelligence among employees of Tehran Abfar Company”, Amazonia Investiga, 7 (16), 184-195.

Falletta S., (2008), “HR intelligence advancing people research and analytics”, IHRIM Journal, 12 (3), 21-31.

Falletta S., Combs W., (2018), “The Organizational Intelligence Model in Context,” OD Practitioner, 50 (1), 22-29.

Felekoğlu B., Moultrie J., (2013), “Yeni ürün geliştirmede üst yönetimin rollerinin istatistiksel analizle belirlenmesi,” Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 28 (1), 199-207.

Fettahoğlu S., (2009), “Pay senedi fiyatlarının tahmin edilebilirliği: Kaos kuramı yaklaşımı”, Mufad Dergisi, 43, 237-243.

Feurer R., Chaharbaghi K., (1995), “Strategy development: Past, present and future”, Management Decision, 33 (6).

Fındıkçı İ., (2009), “Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik,” Alfa Yayınları, İstanbul.

Fleenor J.W., (2006), “The SAGE encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology,” In: S. Rogelberg Editor, University of North Carolina at Charlotte, USA.

Fornell C., Larcker D.F., (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, Journal of Marketing Research, 18 (1), 39-50.

Frey B., Meier S., 2004, “Social comparisons and pro-social behavior: Testing “conditional cooperation” in a field experiment,” American Economic Review, 94 (5), 1717-1722.

Fris J., Lazaridou A., (2006), “An Additional Way of Thinking About Organization Life And Leadership: The Quantum Perspective,” Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 48, 55-69.

Fullan M., (2017), “Indelible Leadership: Always Leave Them Learning”, Thousand Oaks, Corwin.

Galperin B.L., (2012), “Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance,” Journal of Applied Social Psychology, 42 (12), 2988-3025.

Gardner H., (2004), “Zihin Çerçevesleri Çoklu Zekâ Kuramı,” Çev. E. Kılıç, Alfa Yayınları, Ankara.

Garvin D.A., (1993), “Building a learning organization”, Harward Business Review, 71 (4).

Gatignon H., Xuereb J.M., (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 77-90.

Geok S.W., Shaari A., (2020), "Show up & be seen: A study towards quantum leadership in quantum era pjaee," *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17 (6), 1-14.

George D., Mallery P., (2019), "IBM SPSS Statistics 26 Step By Step: A Simple Guide and Reference," Routledge.

Ghobadi A., Salimi F., Sharifi H., (2016), "The effect of staff's organizational intelligence on the promotion of organizational effectiveness (Case study: Hamadan municipality)", *Indian Journal of Applied Business and Economic Research*, 14 (10), 6253-6267.

Gholami S., Safaee 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.

Giles S., (2018), "The New Science of Radical Innovation: The Six Competencies Leaders Need to Win in a Complex World," BenBella Books, Dallas.

Gleick J., (2005), "Kaos," Çev. F. Üçcan, TÜBİTAK Popüler Bilim Yayınları, Ankara.

Glynn M.A., (1996), "Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligence", *Academy of Management Review*, 21 (4).

Gorzelanzy-Dziadkowiec M., (2020), "Stimulants and barriers of converting a small enterprise into an intelligent organization", *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 144, 125-135.

Gorzén-Mitka I., Okreglicka M., (2014), "Improving decision making in complexity environment", *Prodecia Economics and Finance*, 16, 402-409.

Govindarajan V., Trimble C., (2010), “Stop The Innovation Wars”, Harvard Business Review, 88 (7/8), 76-83.

Gökben Çetin N., Beceren E., (2007), “Lider kişilik: Gandhi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (5), 110-132.

Gökmen Kavak D., (2007), “Dr. Zekâi Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi’ndeki Örgütsel Öğrenme Etkinliklerine İlişkin Bir Değerlendirme”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi.

Göktaş S., (2017), “Örgütlerde Bilgi Yönetimi Sürecinde Bir Dinamik Olarak Örgütsel Zekâ Etkinliğinin Belirlenmesi ve Aralarındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Göktaş S., Kara H., (2017), “Örgütlerde bilgi yönetimi sürecinde bir dinamik olarak örgütsel zekâ etkinliğinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişki üzerine bir araştırma”, Journal of Strategic Research in Social Science, 3 (3), 113-131.

Göktaş Kulualp H., Erol S., (2017), “Mikro açıdan turizm sektörü yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini etkileyen demografik değişkenler”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Özel, 120-130.

Görker N., Erdil O., (2018), “İnovasyon sürecinde örgütü girişimsel ve öğrenme odaklılığa yönlendirmede dönüştürücü liderlik tarzının etkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 19 (2), 115-129.

Graen G.B., Uhl-Bien M., (1995), “Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multidomain perspective”, Leadership Quarterly, 6, 219-247.

Graham J.W., (1991), “An essay on organizational citizenship behavior”, Employee Responsibilities and Rights Journal, 4 (4), 249-270.

Graham-Leviss K., (2016), The 5 skills that innovative leaders have in common, E.T.: 01.11.2021. <https://hbr.org/2016/12/the-5-skills-that-innovative-leaders-have-in-common>.

Grant R.M., (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", Strategic Management Journal, 17, 109-122.

Gribanova S., Abeltina A., (2019), "Work Motivation and Labour Productivity Growth Among it Professionals in Contemporary Latvia", Proceedings of the 2019 International Conference, Wuhan, 12-13 July.

Griffths D.E., Hart A.W., Blair B.G., (1991), "Still another approach to administration: Chaos theory", Educational Administration Quarterly, 27 (3), 430-451.

Grossman, S.C., Valiga, T.M. (2005), "The New Leadership Challenge. In, The New World and New Leadership", (pp. 27-37), Davis Company, Philadelphia.

Gül H., Çelebi F. (2020), "Koronavirüs (COVID-19) pandemisinde başlıca gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kriz yönetiminin değerlendirilmesi", MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9 (3), 1703-1715.

Güler E.Ö., Kanber S., (2011), "İnovasyon aktivitelerinin inovasyon performansı üzerine etkileri: İmalat sanayii uygulaması", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (1), 62-73.

Günçavdı G., (2017), "Karizmatik liderlik: Alan yazın taraması", Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi, 21-34.

Güner A.N., (2016), "Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi.

Güneş T., Taşkiran E., Özkul E., (2015), "Çalışanların duygularını yönetme becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Sabiha Gökçen Havalimanı çalışanları üzerine bir araştırma", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (34), 99-132.

Hackman J.R., Oldham G.R., (1980), "Work Redesign, Reading", Addison-Wesley, Melbourne.

Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., (2010), "Multivariate Data Analysis," Prentice Hall, NJ.

Halal W.E., (1998), "Organizational intelligence: What is it and how can managers use it to improve performance?", Knowledge Management Review, 1 (1), 20-25.

Hambleton R.K., Merenda F.P., Spielberger C.D., (2005), "Adapting Educational and Psychological Tests For Cross-Cultural Assessment", Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Hambleton R.K., Patsula L., (1999), "Increasing the validity of adapted tests: myths to be avoided and guidelines for improving test adaptation practices", Journal of Applied Testing Technology, 1, 1-30.

Hamad Z.M.M., Yozgat U., (2017), "Competitive intelligence: The enhancing role of organizational learning capability", Toros University Social sciences Journal, 4 (7), 1-16.

Hamel G., Valikangas L., (2003), "The quest for resilience", Harvard Business Review, 81 (9), 52-65.

Hanine S., Nita M.A., (2019), "The paradigm of quantum leadership: Ontology, praxis and application to management", Revue Internationale des Sciences de Gestion, 3, 838-1109.

Harvey D., (1997), "Postmodernliğin Durumu: Kültürel Değişimin Kökenleri," Çev. S. Savran, Metis Yayınları, İstanbul.

Hayiroğlu S., (2011), "Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Lider Etkinliği Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.

Hellriegel D., Jackson S.E., Slocum J.W., (2002), "Management, A. Competency-Based Approach," Thompson Learning, Canada.

Hooper D., Coughlan J., Mullen M., (1996), Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit", The Electronic Journal of Business Research Methods, 6 (1), 53-60.

Howell J.M., Hall-Merenda K., (1999), "The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance", Journal of Applied Psychology, 84, 680-694.

Irani Z., Sharp J.M., (1997), "Integrating continuous improvement and innovation into a corporate culture: A case study", *The International Journal of Technological Innovation and Entrepreneurship (Technovation)*, 17 (4), 199-206.

Ireland R.D., Hitt M.A., (2005), "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st. century: The role of strategic leadership", *Academy of Management Executive*, 19 (4), 63-74.

Işık N., (2014), "Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.

İncaz, S., (2018), "Kriz Açısından Yönetim Örgütlerin Yönetimi: Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim," Beta Yayınları, İstanbul.

İraz R., Şimşek G., (2004), "Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4 (7), 99-117.

Jackson J.M., (2007), "An Examination of the Relationship Between Elementary School Principals' Perceptions of Shared Decision Making and Three Organizational Structures", Unpublished Doctoral Dissertation, Wayne State University.

Jacobs R., (1994), "Using Real Time Strategicchange: How Toinvolve an entireorganization in fastand far reachingchange," Berrett-Koehle, San Francisco.

Jami M.S.J., (2018), "The Importance of Leadership Styles in Decision Making Process: A Research in Charity Organizations in Iraq", Master Thesis, Selçuk University.

Janssen O., (2000), "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.

Jenaabadi H., Salmanzade S., (2014), "Examining the Relationship Between Intentional Organizational Forgetting and High School Managers' Organizational

Intelligence”, International Research Journal of Management Sciences, 2 (10), 305-311.

Johannesson J., Palona I., (2010), “Environmental Turbulence and the success of a firm's intelligence strategy: Development of research instruments”, International Journal of Management, 27 (3), 448-458.

Johansson F., (2007), “Yaratıcılık ve İnovasyon,” Çev. D. Tayanç, Mediacat Yayıncılık, İstanbul.

Joreskog K., Sorbom D., (1993), “Lisrel 8: Sturactural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language,” Scientific Software International.

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.

Kahveci E., (2008), “Strateji, stratejik yönetim ve stratejik yönetim modeli”, Verimlilik Dergisi, 4, 7-30.

Kalkan V.D, (2004), “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zekâ ve Bilgi Üretimi”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 26 Kasım.

Kalkan V.D., (2008), “Örgütsel Zekânın Yenilik Yeteneğine ve Firma Performansına Etkileri”, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

Kanter R.M., (1988), “When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization,” In: B.M. Staw and L.L. Cummings Editor, JAI Press, CT.

Kantharia B., (2012), “Servant leadership: An imperative leadership style for leader managers”, SSRN Electronic Journal, 6-8, 1-14.

Kaplanoglu E., (2014), “Mesleki stresin temel nedenleri ve muhtemel sonuçları: Manisa ilindeki SMMM’ler üzerine bir araştırma,” Muhasebe ve Finansman Dergisi, 64, 131-150.

Karadoğan Doruk E., (2018), “Sosyal Sermaye Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul.

Karami M., Torabi M., (2015), “Value innovation in hospital: increase organizational IQ by managing intellectual capitals”, *Acta Informatica Medica*, 23 (1).

Karapınar Ö., (2020), “Sağlık İşletmelerinde Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel İnovasyon Etkinliği Üzerine Etkisi: İstanbul İli Kamu Hastaneleri Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.

Karwan D.H., Hariri H., Ridwan R., (2021), “Visionary leadership: What, why, and how”, *ICOPE 2020*, October 16-17, Indonesia.

Kaygısız E., Çağlıyan V., (2014), “Bilgi yönetimi ve örgütsel bilgelik ilişkisi üzerine sektörel bir değerlendirme: Metal ve makine sanayi örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 227-240.

Kayman E.A., (2008), “Türkiye’deki Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) İçindeki Yaygınlaştırıcı Okul Yöneticilerinin, Kuantum Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.

Keeble D., (1990), “High-technology industry,” *Geography*, 75 (4), 361-364.

Keleş H.N., Kırıl Özkan T., (2010), “Liderlik, kültür ve performans arasındaki ilişkinin örgütsel zekâ modelinden hareketle incelenmesi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 1309-8039.

Kelley B., (2010), “Stoking Your Innovation Bonfire”, John Wiley & Sons, New Jersey.

Kerfoot K., (2003), “On leadership: Organizational intelligence/organizational stupidity: The leader’s challenge”, *Nursing Economics*, 21 (2).

Kermally S., (2002), “Effective Knowledge Management”, John Wiley & Sons, New York.

Keskin H., Akgün A.E., Kalkan V.D., (2004), “Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Yenilik Süreçlerinin Bir Unsuru Olarak Örgütsel Zekâ”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Bursa.

Keskin H., Balak D., (2020), “Örgütsel zekâ perspektifinden akıllı örgütler”, Business and Economics Research Journal, 11 (4), 1083-1096.

Keskinkılıç Kara S.B., (2013), “Yeni bilim ve liderlik”, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 34, 1-13.

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.

Kılıç T., (2007), “Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi.

Kırmaz B., (2010), “Bilgi çağı lideri”, Ankara Barosu Dergisi, 3, 207-222.

Kıroğlu I., (2017), “Yaratıcı Endüstrilerde Bireysel İnovasyon Eğilimini Etkileyen Faktörler: Reklamcılık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, Doktora Tezi, Yaşar Üniversitesi.

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.

Kinicki A., Brian K.W., (2008), “Management: A practical introduction”, McGraw-Hill International Edition, New York.

Kirby P.C., Paradise, L.V., King, M.I., (1992), “Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership”, Journal of Educational Research, 85 (2).

Kirkpatrick S.A., (2004), “Visionary leadership theory”, Encyclopedia of Leadership, 1615-1619.

Kirkpatrick S.A., Locke E.A., (1991), "Leadership: Do traits matter?", The Academy of Management, 5 (2), 48-60.

Klann G., (2003), "Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence to Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead", Center For Creative Leadership Press.

Kleysen R.F., Christopher T.S., (2001), "Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior," Journal of Intellectual Capital, 2 (3), 284-296

Kline R.B., (2011), "Principles and Practice of Structural Equation Modeling. The Guilford Press, NY.

Koçel T., (2011), "İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar," Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Koenane M.L.J., (2017), "The role and significance of traditional leadership in the governance of modern democratic South Africa", Africa Review, 1-14.

Konan N., Mermer S., (2021), "Quantum Leadership Scale: Validity and Reliability Study", E-International Journal of Pedagogogy, 1 (1), 74-86.

Koparal C., Özalp İ., Şahin M., Zeytinoğlu G.N., Geylan R., Besler S., Tonus Z., Demirci E., (2003), "Yönetim Organizasyon," Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Koruroğlu A., (2019), "Postmodern yaklaşımın tarih eğitime yansımaları", Journal of History Culture and Art Research, 8 (3), 452-464.

Kosa G., (2020), "Yöneticilerin kuantum liderlik algılarının incelenmesi üzerine nitel bir araştırma", MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9 (2), 916-926.

Kotter J.P., (1990), "What leaders really do", Harvard Business Review, 68 (3), 103-111.

Köse N., Aydoğan E., (2021), "Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü savunma sanayii çalışanlarına yönelik bir

araştırma”, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi, 23 (1), 233-250.

Köse S., Tetik, S., Ercan, C., (2001), “Örgüt kültürünü oluşturan faktörler”, Yönetim ve Ekonomi, 7 (1), 219-242.

Küçük Ş., (2019), “Liderlik Yöntemleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Projesi, Maltepe Üniversitesi.

Korejan M.M., Shahbazi H., (2016), “Dönüşümsel liderlik teorisinin bir analizi”, Journal Fundamental and Applied Sciences, 8 (3), 452-461.

Korku C., (2018), “Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.

Krause D.E., (2004), “Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and f innovation-related behaviors: An empirical investigation”, Leadership Quarterly, 15 (1), 79-102.

Kuşçu S., Şimşek Y., Alan H., (2020), “Kaos kuramının yönetici hemşireler açısından önemi”, Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 7 (1), 153-159.

Latif H., (2002), “Kaotik Ortamda Yönetim”, Beta Yayım-Dağıtım, İstanbul.

Lazaridou A., Fris J., (2008), “Slipping the yoke of the heroic paradigm: Looking for quantum leadership”, International Electronic Journal for Leadership in Learning, 12 (21).

Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., (2005), “Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. Journal of Management”, 31 (5), 738-757.

Leonidou L.C. (2004), “Industrial manufacturer-customer relationships: the discriminating role of the buying situation”, Industrial Marketing Management, 33 (8), 731-742.

- Levin S.A., (2005), "Self organization and emergence of complexity in ecological systems", *BioScience*, 55 (12), 1075-1079.
- Lewis D., (1998), "How usefull a concept is organizational culture?" *Strategic Change*, 7, 251-260.
- Liang T.Y., (2001), "Nurturing intelligent human systems: The nonlinear perspective of the human minds", *Human Systems Management*, 20 (4), 281-289.
- Liebowitz J., (1999), "Building Organizational Intelligence", Crc Pres, Florida.
- Light P., (2005), "Serching for Social Entrepreneurship: Who might they be, where they might be found, what they do?" Paper presented at the Association for Research on Nonprofit and Voluntary Associations, November 17-18.
- Link A.N., Siegel D.S., (2007), "Innovation, Entrepreneurship and Technological Change", Oxford University Press Inc, New York.
- Liu Z., Ge L., Peng W., (2016), "How organizational tenure affects innovative behavior? The role of culture difference and status determinants", *Nankai Business Review International*, 7 (1), 99-126.
- Locke E.A., (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", *The Handbook of Industrial and Organizational Pyschology*, Rand McNally, Chicago, 1297-1349.
- Loehlin J.C., Beaujean A.A., (2017), "Latent Variable Models. An Introduction to Factor, Path and Structural Equation Analysis," Routledge, New York.
- Lope Pihie Z.A., Bagheri A., Asimiran S., (2014), "School leadership and innovative principals: Implications for enhancing principals' leadership knowledge and practice", *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 6, 162-167.
- Luecke R., (2008), "İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık," Çev. T. Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Luecke R., (2009), "Kriz Yönetimi: Felaketleri Önleme Becerinizi Geliştirin," Çev. Ö. Sarıkaya, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Lukes M., Stephan, U., (2017), "Measuring Employee Innovation: A Review of Existing Scales and the Development of the Innovative Behavior and Innovation Support Inventories across Cultures," *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23 (1), 136-158.

Lundström E., Wiberg M., Hrastinski S., Edenius M., Agerfalk P., (2013), "Managing Open Innovation Technologies", Springer, Berlin.

Luthans F., (1981), "Organizational Behavior," Hill Book Company, USA.

Marañón R., Andrés-Pueyo, A., (2000), "The Study of Human Intelligence: A Review at The Turn of The Millennium," *Psychology in Spain*, 4 (1), 167-182.

Marion R., Uhl-Bien M., (2001), "Leadership in complex organizations", *The Leadership Quarterly*, 12 (4), 389-418.

Marşap A., (1999), "Yaratıcı Liderlik", Öncü Kitapları, Ankara.

Marşap A., (2009), "Yaratıcı Liderlik: 21. Yüzyılda Yaratıcı Liderişim ve Yönetişim", Gazi Kitabevi, Ankara.

Martin R., Thomas G., Charles K., Epitropaki O., McNamara R., (2005), "The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-147.

Martins E.C., Terblanch F., (2003), "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation", *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.

Matheson D., Matheson J., (1999), "Akıllı Örgüt," Çev. M. Tüzel, Boyner Yayınları, İstanbul.

Matsuda T., (2020), "Enhancing organizational intelligence through effective information systems management", *Journal of Systems Audits*, 1-19.

Mayer J.D., Salovey P., (1990), "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (3), 185-211.

- Mazdai K., Mohammadi A., (2012), "Present the intelligent leadership multiple model, according to the organizations management systems in Iran", *Social and Behavioral Sciences*, 47, 83-89.
- McDaniel R.R., (1997), "Strategic leadership: A view from quantum and chaos theories", *Health Care Manage Rev*, 22 (1), 21-37.
- McManus S., Seville E., Vargo J., Brunsdon D., (2008), "A facilitated process for improving organizational resilience", *Natural Hazards Review*, 9, 81-90.
- Meesapawong P., Rezgui Y., Li H. (2010), "Perceiving societal value as the core of innovation management in public research and development organizations", *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT)*, 2-5 June, Singapore.
- Messmann G., Mulder R., (2012), "Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct", *Human Resource Development International*, 15 (1), 43-59.
- Meydan C.H, Düzer A., Polat M., (2011), "Örgütlerin Hayatta Kalmasında Örgütsel Zekâ ve Değişim Üzerine Kurumsal Bir Analiz", 10. Ulusal İşletmecilik Kongresi, İzmir, 5-7 Mayıs.
- Michael K., Miller K.W., (2013), "Big data: New opportunities and new challenges [guest editors' introduction]", *Computer*, 46 (6), 22-24.
- Mihai R.L., Cretu A., (2019), "Leadership in the digital era", *Valahian Journal of Economic Studies*, 10 (24), 101-117.
- Mitchell T.R., (1982), "Motivation: New directions for theory and research", *Academy of Management Review*, 17 (1), 80-88.
- Mohamed N., Pauleen, D.J., (2005), "Cognition, Quantum Skills, and Knowledge Management in The Criminal Investigation Process: A Conceptual Model." *Knowledge Management in Asia-Pacific 2005, Building a Knowledge Society: Linking Government, Business, Academia and the Community*, 28-29 November 2005, Wellington, New Zealand.

Mohnen P., Palm F., Loeff S., Tiwari A., (2008), "Financial constraints and other obstacles: Are they threat a innovation activity?", *De Economist*, 156 (2), 201-214.

Mokyr J., (1990), "The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress," Oxford University Press, Oxford.

Moreira M.F., (2016), "Change and innovation: An obervable relationship in services?", *RAI Revistade Administração e Inovação*, 13 (2), 135-144.

Morin D., (t.y.), "Introduction to quantum mechanism", Chapter 10, Harvard University. https://scholar.harvard.edu/files/david-morin/files/waves_quantum.pdf

Morrison K., (2008), "Educational philosophy and the challenge of complexity theory", *Educational Philosophy and Theory*, 40 (1), 19-34.

Morrison-Smith S., Ruiz J., (2020), "Challenges and barriers in virtual teams: A literature review", *A Springer Nature Journal*, 2 (1096), 1-33.

Muffatto M., (1998), "Corporate and individual competences: How do they match the innovation process?", *International Journal of Technology Management*, 15 (8), 836-853.

Mukoro A.S., (2013), "Improving Industrial Harmony and Staff Performance in a School Organization Through Effective Communication."

Mullins L.J., (1992), "Management and Organizational Behaviour," Pitman Publishing, London.

Mumford M.D., (2000), "Managing creative people: Strategies and tactics for innovation", *Human Resource anagement Review*, 10 (3), 313-351.

Naderi A.N., (2012), "Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment", *Journal of Workplace Learning*, 24 (4), 256-269.

Nahapiet J., Ghoshal S., (1998), "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.

Nahavandi A., (2000), "The Art and Science of Leadership" Prentice Hall Inc, New Jersey.

- Neubauer A., Freudenthaler H.H., (2005), “Models of Emotional Intelligence”, Hogrefe & Huber Publishers, Göttingen.
- Neyişçi N., Erçetin Ş.Ş., (2020), “Sosyal ağ etkileşiminin örgütsel zekâ düzeyine etkisi”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 35 (2), 354-374.
- Neyişçi N., Potas N., Erçetin Ş.Ş., (2018), “Örgütsel zekâ algısı ve ortak değişkenlerin etkisi: ANCOVA analizi ile incelenmesi”, Sakarya University Journal of Education, 8 (4), 300-318.
- Nigri G., (2019), “Culture and consciousness toward quantum leadership”, Cultural Perspectives on Creativity, Innovation and Risk-Taking Track, October 31-November 2, Paris.
- Nikolić G., Kvasić S.G., Grbić L., (2020), “The development of authentic leadership theory”, Zbornik Radova, 176-189.
- Nişancı Z.N., Bakkal E.Ö., (2020), “Himzet inovasyonu, bilgi paylaşımı ve işgören tatmini arasındaki ilişki: Bir çağrı merkezi örneği”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 39, 898-924.
- Nita A., (2014), “From emotional to spiritual intelligence in public administration, curentul juridic, the juridical current, le courant juridique, petru maior university,” Faculty of Economics Law and Administrative Sciences and Pro Iure Foundation, 56, 165-181.
- Nohria N., Gulati R., (1996), “Is slack good or bad for innovation”, The Academy of Management Journal, 39 (5), 1245-1264.
- Nunnally C., (1978), “Psychometric Theory,” McGraw-Hill, New York.
- Oben Ürü F., Gözükar E., Aksoy Y., (2021), “Kauntum liderlik-kolektif yeterlik ilişkisi: Kuramsal bir inceleme”, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (1), 113-122.
- Organ D.W., Konovsky M., (1989), “Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior”, Journal of Applied Psychology, 74 (1), 157-164.

Ortony A., Revelle W., Richard Z., (2007), “Why emotional intelligence needs a fluid component”, The Science of Emotional Intelligence: Knowns and Unknowns, 288-304.

Ouchi W., (1989), “Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?”, Çev. Y. Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul.

Overman E.S., (1996), “The new sciences of administration: Chaos and quantum theory”, Public Administration Review, 56 (5), 487-491.

Özaslan B.Ö., Beyhan Acar A., Acar A.C., (2009), “Duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma”, Yönetim, 64, 98-111.

Özcan M., Geçici E., Günlük M., (2019), “Muhasebecilerin duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi”, Ege Akademik Bakış, 16 (2), 287-302.

Özçer N., (2005), “Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik,” Rota Yayınları, İstanbul.

Özdamar K., (1999), “Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi,” Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Özkan M., (2016), “Liderlik hangi sıfatları, nasıl alıyor? Liderlik konulu makalelerin incelenmesi”, Gaziantep University Journal of Social Sciences, 15 (2), 615-639.

Özpehlivan M., (2018), “İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları”, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (2), 43-70.

Öztekin A., (1996), “Yönetim ve liderlik”, Bilig, 1, 183-194.

Özüren E., (2018), “Örgütlerde Duygusal Zekâ ve Örgütsel Stres İlişkisi Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Padilha C.K., Gomes G., (2016), “Innovation culture and performance in innovation of products and processes: A study in companies of textile industry”, RAI Revista de Administração e Inovação, 13 (4), 285-294.

Pala O., Turan N., (2020), “Yenilikçi Davranış Ölçeğinin (YDÖ) Türkiye’ye Uyarlama Çalışması”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (3), 65-80.

Papatya G., Dulupçu M.A., (2001), Thinking quantum leadership for true transformation: the talisman of “not to know” at the threshold of new leadership, E.T.: 15.11.2021. <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Papatya.pdf>.

Parnell J.A., Crandall W., (2003), “Propensity for Participative Decision-making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers”, *The Multinational Business Review*, 11, 36-73.

Peters T.J., Waterman R.H., (1995), “Yönetme ve Yükselme Sanatı ‘Mükemmeli Arayış’”, Çev. S. Sargut, Altın Kitaplar, İstanbul.

Peterson R., (2000), “A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis,” *Marketing Letters*, 11, 261-275.

Pfeiffer R., Goffin, K., (2003), “Innovation Management in British and German Manufacturing Companies,” In: U. Kamenz Editor, Heidelberg, Berlin.

Pieterse A.N., Van Knippenberg D., Schippers M., Stam D., (2010), “Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment”, *Journal of Organizational Behavior*, 31 (4), 609-623.

Pinchot G., Pinchot E., (1996), “The Intelligent Organization. Engaging The Talent & Initiative of Everyone in The Workplace”, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Ping A.T., (2015), “The Relationship between Leadership Styles And Employees’ Job Satisfaction in Small and Medium Enterprises (Smes)”, Unpublished Master’s Thesis, Universiti Tunku Abdul Rahman.

Plsek, P.E., Greenhalgh, T., (2001), “Complexity science: The challenge of complexity in health care”, *BMJ*, 323, 625-628.

- Polat Dede N., (2019), “Örgütsel vatandaşlık davranışı: Kuramsal bir çalışma”, *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1 (3), 294-304.
- Popa I.L., Preda G., Boldea M., (2010), “A theoretical approach of the concept of innovation,” *Managerial Challenges of The Contemporary Society*, 1, 151-156.
- Porter M.E., (1980), “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,” Free Press, New York.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., (2004), “Co-opting customer competence,” *Harvard Business Review*, 78 (1), 79-87.
- Preez N.D, Louw L., Essman H., (2008), “An inovation process model for improving innovation capability,” *Journal of High Technology Management Research*, 17, 1-24.
- Pryor M.G., Taneja S., (2010), “Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled”, *Journal of Management History*, 16 (4), 489-503.
- Ramadani V., Gerguri S., (2011), “Theoretical framework of innovation and competitiveness and innovation program in Macedonia”, *European Journal of Social Sciences*, 23 (2), 268-276.
- Ramirez J., (2016), “The Use of Technology in Organizations,” In: M. Khan Editor, Hershey, USA.
- Razian A.A., (1991), “Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi*.
- Reddy V., (2014), “Significance of innovation in business process of value chain”, *Journal of Behavioural Economics*, 2 (1), 18-25.
- Resnicow K., Vaughan R., (2006), “A chaotic view of behavior change: A quantum leap for health promotion”, *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 3 (25), 1-7.
- 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.

- Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S., (2001), "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Riaz S, Xu Y, Hussain S, 2018. Understanding employee innovative behavior and thriving at work: a Chinese perspective. *Administrative Sciences*, 8(3), 1-14.
- Rifkin J., Howard T., (1997), "Entropi", Çev. H. Onay, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Robben M., (1999), "A Study of Innovative Behavior in High Technology Product Development Organizations", Routledge, London.
- Robbins S.P., Coulter M., (2002), "Management", Prentice Hall, USA.
- Roberts W., (1989), "Hun İmparatoru Atilla'nın Liderlik Sırları", Çev. Y. Eren, İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- Roffe I., (1999), "Innovation and creativity in organisations: A review of the implications for training and development", *Journal of European Industrial Training*, 23 (4/5), 224-241.
- Rogers M., (2003), "Everett, Diffusion of Innovation", The Free Press, New York.
- Rosen R.H., Berger L., (1991), "The Healthy Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity, and Profits", G.P. Putnam's & Sons, New York.
- Rothwell R., Gardiner P., (1985), "Invention, innovation, re-innovation and the role of the user: A case study of British hovercraft development," *Technovation*, 3 (3), 167-186.
- Russell R.D., (1989), "How Organisational Culture Can Help to Institutionalise the Spirit of Innovation in Entrepreneurial Ventures", *Journal of Organizational Change Management*, 2 (3), 7-15.
- Sacavém A., Martinez L.F., Cunha J.V., Abreu A.M., Johnson, S.K., (2017), "Charismatic leadership: A study on delivery styles, mood, and performance", *Journal of Leadership Studies*, 11 (3), 21-38.

Saleh Che M., Rahimi F., Amirnejad G., (2015), “The impact of organizational intelligence and its components on the competitive advantage of all the branches of Khuzeskan Sina bank”, Cumhuriyet University Faculty of Science, 36 (3), 402-408.

Salimi M.H., Rajaeepour S., Bidram H., (2019), “The relation between quantum management skills and organizational agility capabilities with the mediating role of organizational intelligence”, Journal of Industrial Strategic Management, 4 (2), 33-50.

Salık S., (2001), “Modern yönetim yaklaşımları”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5, 2-19.

Sancar A., (2012), “Personel Güçlendirme Algısı ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

Sardar Z., Abrams I., (2011), “Kaos, Düzensizlikteki Düzeni Anlamak İçin Çizgibilim”, Çev. D. Guliyeva, Say Yayınları, İstanbul.

Sarıkaya M., (2019), “Kurumsal İtibar Algısının Çalışanın İnovatif Davranışı Üzerindeki Etkisinde Teknoloji Düzeyinin Rolüne İlişkin Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi.

Schein E., (1992), “Organizational Culture and Leadership,” Sloan Management Review.

Schumpeter J.A., (1934), “The Theory of Economic Development”, Harvard University Press, Cambridge.

Schwaninger M., (2001), “Intelligent organizations: An integrative framework”, System Research and Behavioral Science, 18, 137-158.

Schwaninger M., (2003), “A Cybernetic Model to Enhance Organizational Intelligence”, Systems Analysis Modelling Simulation, 43 (1), 53-65.

Schweyer A., (2005), “Are you managing your company’s talent? An interview with HR-IT consultant and author Allan Schweyer”, Retrieved.

Scott S.G., Bruce J.R, (1994), “Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace,” *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.

Sekaran U., (2003), “Research Methods for Business A Skill Building Approach”, John Wiley and Sons Inc., New York.

Sert H., (2021), “Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliğinin Öğretmenlerin Kuantum Paradigmasından Okula Bakışına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi.

Shalley C., Gilson L.L., (2004), “What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity,” *The Leadership Quarterly*, 34 (1), 6-23.

Shamir B., Howell A.M., (1999), “Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership”, *Leadership Quarterly*, 10 (2), 257-283.

Sharma L.J.K., Singh S.K., (2013), “A study on the democratic style of leadership”, *International Journal of Management & Information Technology*, 3 (2), 64-57.

Shayan R., Ghasemizad A., (2015), “The relationship between organizational intelligence and knowledge management and their impact on organizational agility”, *Cumhuriyet University Faculty of Science Journal*, 36 (3), 3097-3108.

Shelton C.K., (1999), “Quantum Leaps: 7 Skills For Workplace Recreation,” Butterworth-Heinemann.

Shelton C.K., Darling J., (2001), “The quantum Skills Model in Management: A New Paradigm to Enhance Effective Leadership”, *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (6), 264-273.

Shelton, C.D., Darling, J.R., (2003), “From theory to practice: using new science concepts to create learning organizations”, *The Learning Organization*, 10 (6), 353-360.

Shelton C.D, Yang J., Liu Q., (2005), "Managing in an age of complexity: quantum skills for the new millennium", *International Journal of Human Resources Development and Management*, 5 (2), 127-141.

Shih M.H., Tsai H.T., Wu C.C., Lu C.H., (2006), "A holistic knowledge sharing framework in high-tech firms: Game and co-opetition perspectives," *International Journal of Technology Management*, 36 (4), 354-367.

Shrivastava P., Grant J.H., (1985), "Empirically derived models of strategic decision-making processes" *Strategic Management Journal*, 6 (2), 97-113.

Simic I., (2005), "Organizational Learning as a Component of Organizational Intelligence," *Information and Marketing Aspects of the Economically Development of the Balkan Countries*.

Singh D.A., Gaur A.S., (2013), "Governance structure, innovation and internationalization: Evidence from India," *Journal of International Management*, 19 (3), 300-309.

Skill I.A., Akkoyun B., (2021), *Organizasyonda Çeviklik ve İnovasyona Etkileri. Kongre Tam Metin Kitabı*.

Snis U., (1999), "IT support in a knowledge management process-a field study of a quality support group in a pharmaceutical company", *Information Systems Research Seminar in Scandinavia IRIS*, 22.

Stacey R.D., Griffin D., Shaw P., (2000), "Complexity & Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking," *Routledge*, London.

Stalinski S., (2004), "Organizational intelligence: A system perspective", *Organizational Development Journal*, 22 (2).

Stenvall J., Virtanen P., (2017), "Intelligent public organisations", *Public Organization Review*, 17 (2), 195-209.

Stes A., De Maeyer S., Van Petegem P., (2010), "Approaches to teaching in higher education: validation of a Dutch version of the approaches to teaching inventory", *Learn. Environ. Res.*, 3, 59-73.

- Stoner J.A.R., Freeman R.E., (1992), "Management," Prentice Hall, USA.
- Sucu Y., (1988), "Durumsallık Yaklaşımı Açısından Örgüt Yapıları", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Sü Eröz S., (2013), "Örgütlerde duygusal zekâ", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (29), 213-242.
- Şahinyan M., (2011), "Örgüt kültürünün örgütsel başarıya etkisi ve bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.
- Şanal M., (2020), "Yönetimde sinerji için bakış açısı", Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7 (1), 42-50.
- Şengül E., (2009), "Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve İMKB'deki Şirketler Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Şenyılmaz A., (2012), "Yönetimde Kuantum Yaklaşımı, Organizasyonel Enerjinin Ölçümü İçin Bir Model", Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Tabachnick B.G., Fidell L.S., (2007), "Using Multivariate Statistics," Pearson Education, USA.
- Tabancalı E., Korumaz M., (2014), "Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi", The Journal of Academic Social Science Studies, 25 (I), 139-156.
- Tack P.B., (1994), "Kriz Zamanı Yönetim", Çev. Y. Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- Tağraf H., Çalman İ., (2009), "Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (2), 135-154.
- Tarrini M.G., (2004), "The Development and Application of a Bespoke Organisational Learning Competency Framework in a Global Organisation", Doctoral Dissertation, Cranfield University.

Taslaman C., (2008), “Kuantum Teorisi Felsefe ve Tanrı,” İstanbul Yayınları, İstanbul.

Taşgit Y.E., Temiz Sert H., (2018), “Liderlik tarzlarının örgütsel yapıya yansımaları üzerine bir araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 9 (4), 530-550.

Taşgit Y.E., Torun B., (2016), “Yöneticilerin inovasyon algısı, inovasyon sürecini yönetme tarzı ve işletmelerin inovasyon performansı arasındaki ilişkiler: KOBİ’ler üzerinde bir araştırma”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 11 (28), 121-156.

Tavakkoli A., Mohammadi A., Khodaei A., (2017), “Quantum leadership: Why, whatand how?” Organizational Behaviour Studies Quarterly, 6 (1), 33-56.

Taylor H.G., (2008), “Learning indicators and collaborative capacity: Applying action learning principles to the U.S. department of homeland security”, Public Administration Quarterly, 32 (2), 125-147.

Taylor C.M., Cornelius C.J., Colvin K., (2014), “Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness”, Leadership & Organization Development Journal, 35 (6), 566-583.

Tekin S., (2008), “Sihirli Liderler”, Kum Saati Yayınları, İstanbul.

Tekin Y., Ehtiyar R., (2011), “Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler”, Journal of Yasar University, 24 (6), 4007-4023.

Tezcan Y., (2006), “Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Thomas K.W., Velthouse B.A., (1990), “Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation”, Academy of Management Review, 15 (4), 666-668.

Tiftik C., (2020), “İnovasyon yönetiminin işletme performansına etkisi: Dans makine örneği”, IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı, 180-201.

Timurturkan K., (2010), “Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü’nde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

- Toffler A., (1996), “Üçüncü Dalga,” Çev. A. Seden, Altın Kitaplar, İstanbul.
- Toğrul B.E., (2013), “Sağlık Sektöründe Kriz Yönetimi Kapsamında Erken Uyarı Sistemi: Adana-Mersin İllerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi.
- Tomey A.M., (2009), “Guide to Nursing Management and Leadership,” Mosby, USA.
- Töre E., (2017), “Entelektüel Sermayenin Yenilikçi Davranışına Etkisinin Bilgi Paylaşımı, Öz-yeterlilik ve İç Denetim Odağı Perspektifinden İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- 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.
- Tsao F.C., Laszlo C., (2019), “Quantum Leadership New Consciousness in Business”, An Imprint of Stanford University Press, California.
- Tuan L.T., (2013), “Leading to learning and competitive intelligence”, The Learning Organization, 20 (3), 216-239.
- Tunçer P., (2010), “Örgütsel değişim ve liderlik”, Sayıştay Dergisi, 80, 57-83.
- Tunçer P., (2013), “Örgütsel değişim sürecinde öğrenen örgütler ve örgüt geliştirme”, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, I, 214-244.
- Tura B., Akbaşlı S., (2022), “Örgütsel zekâ perspektifinden öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen faktörler”, Journal of Qualitive Research in Education, 29, 203-234.
- Turan S., (2017), “Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışlarının Örgütsel Zekâ Düzeyine Etkisi (Zonguldak İli Örneği)”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.

Turan S., Erçetin Ş.Ş., (2017), “Okul yöneticilerinin kuantum davranışlarının örgütsel zekâ düzeyine etkisi”, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkic or Turkic, 12 (6), 761-782.

Turunç Ö., (2017), “Uluslararası güvenlik düzlemine yönetim bilimi penceresinden farklı bir bakış: Stratejik kaos yönetimi yaklaşımı”, Güvenlik Stratejileri Dergisi, 45-73.

Tüysüz H., (2020), “Araştırma-Geliştirme ve İnovasyon Çalışmalarında Devletin Rolü: KOSGEB Örneği”, Doktora Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi.

Uçar Z., Duygulu E., (2016), “Örgüt yapı ve özellikleri bağlamında örgütsel sessizliğin oluşumu: Nitel bir araştırma”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 53 (614), 21-41.

Uğurluoğlu Ö., Çelik Y., (2009), “Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12 (2), 121-156.

Ulusal E., Yüreğir, O., (2020), “Yenilikçi iş davranışlarını belirleyen faktörlerin ağırlıklandırılması”, Journal of Industrial Engineering, 31, 17-31.

Ulusoy G., (2012), “İşletmelerde Örgütsel Zekânın Performansa Etkileri Üzerine ve Yönetici Çalışan Algıları”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

Unsworth K.L., Parker S.K., (2003), “Proactivity and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace,” In: D. Holman et al. Editor, John Wiley & Sons, Chichester.

Urhan S., (2014), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.

Usher R., Edwards R., (1994), “Postmodernism and Education,” Routledge, London.

Uzunçarşılı Soydaş A., (2002), “Halkla ilişkiler uygulamaları ve yönetim kavramına farklı bir yaklaşım: Kuantum ve kaos teorisi”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2 (12), 657-672.

Ünlü S., Özcihan T., Özbaş Z., Bakiner A., (2014), “Örgütsel çatışma çözüm yöntemleriyle duygusal zekâ arasındaki ilişki: Bir tasarım mühendisliği örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31, 251-263.

Üstüner M., (2016), “Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22 (3), 429-457.

Üzüm B., Uçkun S., (2019), “Portmodern bir metafor: Kuantum organizasyonlar ve kuantum liderlik”, The Journal of Social Science, 3 (5), 80-90.

Van de Ven A.H., (1986), “Central problems in the management of innovation” Management Science, 32 (5), 590-607.

Veryard R., (2000), “Component-Based Business Background Material on Intelligence”, Veryard Projects Ltd.

Veryard R., (2018), Building Organizational Intelligence. Leanpub Book. E.T.: 05.03.2022. <https://leanpub.com/orgintelligence>.

Wah L., (1998), “Welcome to the edge. Management review”, 87 (10).

West M.A., Farr J.L., (1989), “Innovation at work: Psychological perspective”, Social Behavior, 4 (1), 15-30.

West M.A., (2002), “Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups”, Applied Psychology: An International Review, 51, 355-387.

West M., Armit K., Loewenthal L., Eckert R., West T., Lee A. (2015). Leadership and leadership development in health care: The Evidence Base. Retrieved from <http://fmlm.ac.uk> on 23.07.2022.

Wootton S., Horne T., (2010), “Strategic Thinking: A Nine Step Approach to Strategy and Leadership for Managers and Marketers”, Kogan Page Ltd, London.

Wolor C.W., Solikhah, Susita D., Martono S., (2020), “How to maintain employee motivation amid the COVID-19 virus pandemic,” International Journal of Economics and Business Administration, VIII (4), 78-86.

Wolpert J.D., (2003), Breaking out of the innovation box, Harvard Business Review. E.T.: 10.11.2022. <https://hbr.org/2002/08/breaking-out-of-the-innovation-box>.

Wycoff J., (2003), “The ‘Big 10’ innovation killers: How to keep your innovation system alive and well”, The Journal for Quality and Participation, 26 (2).

Yazar F., (2020), “Kaos teorisi ve kriz iletişimi: Belirsizlik ortamında iletişim yönetimi”, Uluslararası Hukuk ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi, 2 (2), 111-120

Yeşil A., (2016), “Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme”, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (3), 158-180.

Yıldırım C., (1999), “Bilim Tarihi,” Remzi Kitabevi, İstanbul.

Yıldırım C., (2013), “Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.

Yıldırım E., (2006), “Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi.

Yıldırım E., (2010), “Örgütsel öğrenmenin öncülü olarak örgütsel zekâ: Teori ve bir uygulama”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10 (20), 145-170.

Yıldırım Y., (2019), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekâ ile Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü ve Örgütsel İletişimin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Yılmaz H., (2019), “Otantik liderlik davranışının örgütsel etik iklim üzerine yansımaları: Kantitatif bir çalışma”, Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (2), 160-182.

Yılmaz K., (2013), “Postmodernist tarih yaklaşımı: Postmodernizmin tarih eğitimi için doğurdukları”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 34, 197-209.

Yılmaz V., Çelik H., (2009), “LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-I,” Pegem Akademi, Ankara.

Yılmaz Börekçi D., Gerçek M., (2018), “‘Resilience’ kavramının sosyal bilimlerde Türkçe kullanımları bağlamında değerlendirilmesi”, Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute, 30, 41-51.

Yılmazçetin Ş., (2021), “Duygusal Zekâ, Sosyal Zekâ ve Kültürel Zekâ ile Girişimcilik Eğilimi Etkileşimi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Yiğit S., (2014), “Kültür, örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi bağlamında ‘inovasyon kültürü’”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16 (27), 1-7.

Yolles M., (2005), “Organisational intelligence”, The Journal of Workplace Learning, 17 (1/2), 99-114.

Young M., Dulewicz V., (2006), “Leadership styles, change context and leader performance in the royal navy”, Journal of Change Management, 6 (4).

Yoz E., (2020), “Öğretmenlerin Bireysel Yenilikçilik Düzeylerinin Yordayıcısı Olarak Okul Müdürlerinin Kuantum Liderlik Davranışları”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi.

Yörük D., Dündar, S., (2011), “Türkiye’deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25 (1), 93-106.

Yuan F., Woodman R.W., (2010), “Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations”, Academy of Management Journal, 53 (2), 323-342.

Yukl G.A., (1989), “Leadership in Organization,” Prentice Hall, USA.

Yücebalkan B., (2020), “Kuantum liderlik ile kuantum paradigmasının ilişkisi”, International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, 6 (34), 1357-1366.

Zel U., (2001), “Kişilik ve Liderlik,” Seçkin Yayınları, Ankara.

Zohar D., (1997). “ReWiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations”, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Zohar D., (2010)., “Exploring spiritual capital: An interview with Danah Zohar,” Spirituality in Higher Education, 5 (5).

Zohar, D., (2018), “The Quantum Leader: A Revolution in Business Thinking and Practice (21. Yüzyılda Kuantum Liderlik),” The Kitap Yayınları, İstanbul.



ÖZGEÇMİŞ

Ayşe BİLGİN, 2008 yılında ataması yapılan Posta Telgraf Teşkilatı A.Ş. de memur olarak görev yapmaktadır. Yüksek öğrenim hayatına 2012 yılında başladığı Bahçeşehir Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünü “Etik Liderlik ve Etik İklim Algılamalarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Uygulamalı bir araştırma: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı” tezi ile 2014 yılında; Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında 2018 yılında başladığı doktora eğitimini 2023 yılında tamamladı.

Akademik yayınlarında, “Örgütsel Adalet Algısının ve Lidere Güvenin Örgütsel Sessizlik Davranışı Üzerine Etkisi” isimli bildirisi “Effect of Perceived Organizational Justice and Trust In Leader on Organizational Silence Behavior: A Research on Public Security Employees, Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal 2016 Volume:S1: 332-347” dergisinde yayınlanmıştır. “Etik Liderlik ve Etik İklim Algılamalarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Uygulamalı bir araştırma” konulu makalesi 2019 yılında yayınlanmıştır. Doktora tezinden üretilen “The mediating role of organizational intelligence in the relationship between quantum leadership and innovative behavior” konulu makale çalışması ise Frontiers in Psychology dergisinde yayınlanmıştır. Ayrıca, “Editör Prof Dr. Şermin ŞENTURAN: GİRİŞİMCİLİK “Örnek Olaylarla” Beta yayınları İSTANBUL-2018 Yayın no: 3818” konulu kitap bölümü (Kitap bölümü-Dünyada ve Türkiyede girişimciliğin Tarihi Gelişimi) yayınlanmıştır. Çalıştığı kurumda görevine devam etmektedir.

EKLER

Ek A: Sosyo-Demografik Özellikler Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma Doktora Tez konusuna esas olmak üzere “*Kaotik ortamda Kuantum Liderlik ile Örgütsel Zekâ Düzeyinin Sağlık çalışanlarının Yenilikçi Davranışları*”nı ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz samimi cevaplar çalışmanın amacına ulaşması açısından önem arz etmekte olup, destekleriniz için teşekkür ederiz.

Ayşe BİLGİN

A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

- 1) Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()
2) Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()
3) Çocuğunuz var mı? Evet () Hayır ()
4) Yaşınız:
5) Eğitim Durumunuz?
Lise () Sağlık Meslek Lisesi () Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans ()
Doktora () Tıpta Uzmanlık ()

B. MESLEKİ ÖZELLİKLER

- 6) Unvanınız nedir?
Prof. Dr. () Doç Dr. () Uzman Dr. () Pratisyen Dr. () Asistan Dr. () Hemşire () Baş Hemşire () Diğer....
7) Hangi hastanede görev yapıyorsunuz? Kamu () Özel ()
8) Çalıştığınız hastanede idari göreviniz var mı? Yok () Var ()
9) Meslekteki çalışma yılınız (Kıdeminiz):
10) Hangi Serviste/Bölümde çalışıyorsunuz:

Ek B: Kuantum Liderlik Ölçeği

Aşağıdaki ifadeler liderinizle ilgili algılarınızı ölçmeye yönelik maddelerden oluşmuştur. Sizden isteğimiz, ilgili maddelere katılma derecenize göre numaralı kutucukları yanıtlamanızdır.

	1	2	3	4	5
Liderim;	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
KL1-Astlarıyla sürekli etkileşim halindedir.					
KL2-Beklenmedik olaylar karşısında soğukkanlılığını korur.					
KL3-Vereceği kararların sonuçlarını önceden kestirebilir.					
KL4-Sonuçtan çok süreci değerlendirir.					
KL5-Astların farklı görüşte olmalarını yönetsel açıdan zenginlik olarak görür.					
KL6-Değişime direnen astlarını değişimin gerekliliği konusunda bilgilendirir.					
KL7-Geleneksel kalıpların dışına çıkar.					
KL8-Çevredeki değişikliklere uyum sağlar.					
KL9-Astları gerektiğinde bir arada çalışabilecek şekilde serbest bırakır.					
KL10-Üstün yetenek ve gayretleriyle öne çıkan astları destekler.					
KL11-Astlara birbirini etkileyen bir bütünün bileşenleri oldukları hissini verir.					
KL12-Farklı özellikteki astları ortak amaçlar etrafında bir arada tutmayı başarır.					
KL13-Duruma ve yaşanan olaylara özgü değerlendirmeler yapar.					
KL15-Uzun vadeli esnek planlar yapar.					

KL16-Ekip çalışmasını ast-üst ilişkisinin üzerinde tutar					
KL17-Ani gelişen olumsuz durumlarla başa çıkmayı bilir.					
KL18-Zor durumlarda bile işlerin yeniden düzene gireceğine inanır.					
KL19-İlişkili olduğu diğer organizasyonlardaki gelişmeleri gözler.					
KL20-Hastanede hareketliliğin ve canlılığın kaynağıdır.					
KL21-Çevreyi ve bireyi birbirinden ayırmadan anlamaya çalışır.					
KL22-Performansı, zamanı ve kişiyi dikkate alarak değerlendirir.					
KL23-Gerektiğinde risk almayı ilerlemenin bir gereği olarak görür					
KL24-Değişen koşulların belirsizliğinde oluşabilecek karışıklıkları yönetebilme becerisine sahiptir.					
KL25-Her çalışanı lider olabilecek potansiyelde görür ve gerekli gördüğünde liderlik rolünü devredebilir.					

Ek C: Örgütsel Zekâ Ölçeği

Aşağıdaki ifadeler, hastanenizle ilgili olarak algılarınızla alakalıdır. Sizden istediğimiz, ilgili maddelere katılma derecenize göre numaralı kutucukları yanıtlamanızdır.

	1	2	3	4	5
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
ÇK1. Deneyimli liderler dış etkenlere (müşteriler, rakipler, değiştirici teknoloji veya yenilikler vb) karşı duyarlıdır.					
ÇK2. Hastanemiz iş kararlarının sosyal ve çevresel etkilerini dikkate alır.					
ST3. Deneyimli liderler net bir yönlenme duygusunu verirler.					
ST4. Deneyimli liderler, insanlara hastanenin stratejisini yürütmeleri için ilham verir.					

ST5. Kıdemli liderler, hastane içinde etik ve dürüstlüğü teşvik eder.					
ST6. Hastanemdeki üst düzey yöneticilere güvenirim.					
ST7. Genel olarak, deneyimli liderlerden etkili liderliğe ait önemli belirtiler görüyorum.					
LD8. Hastanemizdeki genel iş stratejisini ve yönünü biliyorum.					
LD9. İş stratejisi çalışanlar arasında açık bir şekilde algılanmaktadır.					
LD10. Hastanemizin öncelikli hizmetlerini tanımlayabilirim.					
LD11. İşimin hastanemizin başarıya ulaşmasına nasıl yardımcı olduğunu görebiliyorum.					
LD12. Hastanemiz, iş ihtiyaçları gerektirdiğinde değişmeye hazırdır.					
KL13. İnsanlar hastanede başarı için gereken temel değerler konusunda nettir.					
KL14. Hastanede bir güven ortamı vardır.					
KL15. Deneyimli liderler, çalışan sağlığını ve refahını destekleyen politikaları destekler.					
KL16. Çalışma grubum, farklı bakış açılarına değer verilen bir iklime(ortama) sahiptir.					
KL17. Çalışma grubum, iş hedeflerimize ulaşmak için ihtiyaç duyduğu işbirliğini diğer çalışma gruplarından alır.					
KL18. Hastanemizde sorunları ve endişeleri rahatça dile getiririm.					
KL19. Hastanemizde bana adil ve eşit davranılıyor.					
YK20. Hastanemizin organizasyon yapısı etkin olmamızı sağlar.					
YK21. Organizasyon yapısı hastanemizin stratejisini destekler.					
YK22. Kararlar genellikle en iyi bilginin mevcut olduğu düzeyde alınır.					
YK23. İşimi en iyi nasıl yapacağımı seçme özgürlüğüne sahibim.					
YK24. İşimi etkileyen kararlara uygun şekilde katılırım.					

BT25. Hastaneyi bir bütün olarak etkileyen konular hakkında yeterli bilgiye sahibim.					
BT26. İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum bilgileri elde edebilirim.					
BT27. Bilgi örgüt genelinde hızlı ve verimli bir şekilde aktarılır.					
BT28. İşimi etkili bir şekilde yapacak araçlara ve teknolojiye sahibim.					
DY29. Yöneticim amaç ve hedefleri açık bir şekilde iletir.					
DY30. Sorularım olduğunda veya yardıma ihtiyacım olduğunda yöneticim yanımdadır.					
DY31. Yöneticim saygılı ve adildir (yani, çalışanlara tutarlı davranır).					
DY32. Yöneticim engelleri kaldırmaya ve sorunları çözmeye yardımcı olur.					
DY33. Yöneticim, nasıl yaptığım konusunda bana düzenli olarak geri bildirimde bulunur.					
ÖÖ34. Performansımın nasıl değerlendirildiğini anlıyorum.					
ÖÖ35. Performans değerlendirme süreci performansımı doğru bir şekilde değerlendirir.					
ÖÖ36. Toplam ödülleri (örneğin, taban ücret, yan haklar, hisse senedi, ikramiye, teşvikler) sektörümüzdeki ortalamanın üzerindedir.					
ÖÖ37. Yaptığım iş için adil bir şekilde ücret alıyorum.					
ÖÖ38. Hastanemiz, en iyi insanları elde tutmak için doğru ödüllere ve teşviklere sahiptir.					
ÖÖ39. Mükemmel bir iş yaptığımda bu fark edilir.					
ÖÖ40. Hastanemizde ilerleme ve terfi imkânları vardır.					
BG41. Hastanemiz, eğitim ve gelişim için çekici fırsatlar sunar.					
BG42. Kişisel gelişimle sonuçlanacak şekilde işimde zorlandığımı ve gerildiğimi hissediyorum.					
BG43. Genel olarak, kariyer hedeflerime hastanemizde ulaşabileceğimi hissediyorum.					
ÇK44. Gerektiğinde, bir işi yapmak için fazladan çaba göstermeye hazırım.					

ÇK45. Hastanemiz, çalışanların işlerini en iyi şekilde yapmaya motive oldukları yerdir.					
ÇK46. Başka bir yerde çalışmak için hastanemizden ayrılmayı nadiren düşünürüm.					
ÇK47. Çalışma arkadaşlarım, kariyerlerinin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten çok mutlu olacaktır.					
ÇK48. Hastanemizi çalışmak için harika bir yer olarak tavsiye ederim.					
ÇK49. Hastanemizdeki insanlar, başkalarına burada çalıştıklarını söylemekten gurur duyarlar.					
PÇ50. Mevcut kaynaklar ve teknoloji göz önüne alındığında, kuruluşum en yüksek performans düzeyine ulaşır.					
PÇ51. Hastanemiz, müşterilerine yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunar.					
PÇ52. Hastanemiz, organizasyon genelinde israfı ve verimsizliği ortadan kaldırmada etkilidir.					

Ek D: İnovatif Davranış Ölçeği

Aşağıdaki ifadeler, yenilikçi davranış düzeyini ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Sizden isteğimiz, ilgili maddelere katılma derecenize göre numaralı kutucukları yanıtlamanızdır.

	1	2	3	4	5
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
FÜ1 İşimi yaparken yeni yollar denerim.	1	2	3	4	5
FÜ2 Özgün düşünmeyi gerektiren işleri tercih ederim.	1	2	3	4	5
FÜ3 İşimde bir şeyler iyi gitmediğinde, yeni çözüm yolları bulmayı denerim.	1	2	3	4	5
FA4 Meslektaşlarım veya iş ortaklarımdan yeni fikirler almaya çalışırım.	1	2	3	4	5

FA5 Kendi işimde yararlanmak için, başka yerlerde işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenirim.	1	2	3	4	5
FA6 En iyisini bulmak ve uygulamak için diğer insanların yeni fikirlerini araştırırım.	1	2	3	4	5
Fİ7 Yeni bir fikrim olduğunda, iş arkadaşlarıma bu fikri benimsetmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
Fİ8 Yeni bir fikrim olduğunda, yönetimden buna destek almaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Fİ9 İş arkadaşlarıma yeni fikirlerin olumlu yönlerini göstermeye çalışırım.	1	2	3	4	5
Fİ10 Yeni bir fikrim olduğunda, bu fikir üzerinde çalışabilecek insanları işbirliğine dâhil etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
UB11 Yeni fikirlerin uygulanması için uygun planlar ve zaman programları geliştiririm.	1	2	3	4	5
UB12 Yeni fikirlerin uygulanması için yeni teknoloji, süreç veya prosedürleri araştırırım.	1	2	3	4	5
UB13 Yeni fikirlerin uygulanması için ihtiyaç duyulan araçları/malzemeleri araştırır, temin ederim.	1	2	3	4	5
DD14 Uygulama sırasında sorunlar ortaya çıkarsa, onları çözebilecek kişilere/ehil ellere teslim ederim.	1	2	3	4	5
DD15 Bir fikrin uygulanmasına kilit karar vericileri de dâhil etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
DD16 Yeni bir fikrim olduğunda, onu sahiplenecek/sırtlanacak insanlar bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
EÜ17 Bir fikri geliştirirken karşıma çıkan engellerin kararlılıkla üstesinden gelebilirim	1	2	3	4	5
EÜ18 Başkaları yapılamayacağını söylese bile pes etmem.	1	2	3	4	5
EÜ19 Genellikle amacıma ulaşana kadar durmam.	1	2	3	4	5
EÜ20 Bir fikri uygularken işler planladığım gibi gitmese bile çalışmaya devam ederim.	1	2	3	4	5
YÇ21 Fikirlerimi benimsetme ve hayata geçirmede sıklıkla başarılı oldum.	1	2	3	4	5
YÇ22 Düşündüğüm birçok şey kuruluşumuzda uygulanmakta, kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
YÇ23 Ne zaman bir yerde çalıştıysam, orada bir şeyleri iyileştirdim.	1	2	3	4	5

Ek E: Değişkenlerin Boyutları

1. KUANTUM LİDERLİK: TEK BOYUT

2. İNOVATİF DAVRANIŞ: 7 BOYUT-23 MADDE

FÜ: Idea generation (Fikir Üretimi)

FA: Idea search (Fikir Arama)

Fİ: Idea communication (Fikir İletişimi)

UB: Implementation starting activities (Uygulamaya başlama faaliyetleri)

DD: Involving others (Diğerlerini dahil etme)

EÜ: Overcoming obstacles (Engellerin üstesinden gelme)

YÇ: Innovation outputs (Yenilikçi çıktılar)

ÖRGÜTSEL ZEKADA; (11 BOYUT-52 MADDE)

ÇK: Environmental Inputs (Çevresel Konular)

ST: Strategy (Strateji)

LD: Leadership (Liderlik)

KL: Culture (Kültür)

YK: Structure & Decision Rights (Yapı ve Karar Hakları)

BT: Information & Technology (Bilgi e Teknoloji)

DY: Direct Manager (Doğrudan Yönetici)

ÖÖ: Measures & Rewards (Ölçüm ve Ödül)

BG: Growth & Development (Büyüme ve Gelişme)

ÇK: Employee Engagement (Çalışan Katılımı)

PÇ: Performance Outputs (Performans Çıktıları)