



# JOEEP

Journal Homepage: <http://dergipark.org.tr/joep>



## Araştırma Makalesi • Research Article

# Örgütsel Zekânın Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü \*

## The Mediator Role of Organizational Learning in the Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility

Rabia Seğmen Demirkıran<sup>a</sup> & Oya Korkmaz<sup>b, \*\*</sup>

<sup>a</sup> Tarsus Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı, 33400, Mersin/Türkiye  
ORCID0000-0002-1069-0362

<sup>b</sup> Doç. Dr., Tarsus Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, 33400, Mersin/Türkiye  
ORCID: 0000-0003-4570-803X

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 10 Ekim 2022

Düzeltilme tarihi: 12 Aralık 2022

Kabul tarihi: 20 Aralık 2022

#### Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Zekâ

Örgütsel Öğrenme

Örgütsel Çeviklik

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: Oct 10, 2022

Received in revised form: Dec 12, 2022

Accepted: Dec 20, 2022

#### Keywords:

Organizational Intelligence

Organizational Learning

Organizational Agility

### ÖZ

Bu çalışma örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolünü incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Mersin ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli 31 lojistik firmasında çalışan 339 kişi oluşturmaktadır. Bu örneklemden yüz yüze anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler SPSS 20.0 ve AMOS 24.0 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda ise örgütsel zekâ ile örgütsel çeviklik arasında orta seviyede ve pozitif yönde; örgütsel zeka ile örgütsel öğrenme arasında yüksek seviyede ve pozitif yönde; örgütsel öğrenme ile örgütsel çeviklik arasında ise yüksek seviyede ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yapılan fark testleri sonucunda ise örgütsel öğrenmenin çalışanların yaşına ve aylık gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

### ABSTRACT

This study has been conducted to examine the mediator role of organizational learning in the impact of organizational intelligence on organizational agility. The sample of the research consists of 339 people working in 31 small and medium-sized logistics companies operating in Mersin province. Data have been obtained from this sample by face-to-face survey method. These obtained data have been subjected to analysis using SPSS 20.0 and AMOS 24.0 package programs. As a result of the regression analysis carried out, it has been determined that organizational learning has a full mediation effect on the effect of organizational intelligence on organizational agility. As a result of the correlation analysis, it has been determined that there is a moderate and positive significant relationship between organizational intelligence and organizational agility; that there is a high level and positive significant relationship between organizational intelligence and organizational learning; and that there is a high level and positive significant relationship between organizational learning and organizational agility. As a result of the different tests, it has been determined that organizational learning shows a significant difference according to the age and monthly income level of the employees.

## 1. Giriş

Günümüzde örgütler; değişen müşteri ihtiyaçlarının, kızışan rekabetin ve değişimin yarattığı sorunların üstesinden

gelebilmek bunun yanında işlerini daha iyi bir şekilde yürütmek için yeni yönetim araçları aramaktadır. Örgütlerin bugün başvurduğu bu yeni yönetim araçlarından

\* Bu çalışma, Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından 2022 yılında kabul edilen “Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Çeviklik İlişkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü” başlıklı Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir. Bu çalışmanın anket uygulaması için Tarsus Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 08/03/2021 tarih ve 2021/10 sayılı karar ile etik kurul izni verilmiştir.

\*\* Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: [oyakorkmaz67@tarsus.edu.tr](mailto:oyakorkmaz67@tarsus.edu.tr)

Atf/Cite as: Seğmen Demirkıran, R., & Korkmaz, O. (2022). Örgütsel Zekânın Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(2) 458-482.

e-ISSN: 2651-5318. © 2022 TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark ev sahipliğinde. [Hosting by TÜBİTAK ULAKBİM JournalPark.

birisi iki aktif zekânın yani insan zekâsı ile makine zekâsının (yapay zekânın) toplamından oluşan örgütsel zekâdır. Örgütsel zekâ, bir görevi veya önemli bir faaliyeti gerçekleştirmek için gerekli olan zihinsel kapasiteyi ve yeteneği ifade etmektedir (Albrecht, 2003). Örgütsel zekâ, bir örgütün bilgi yaratma ve onu çevreye uyum sağlamak için stratejik olarak dağıtma yeteneğidir. Başka bir deyişle örgütsel zekâ, bir örgütün insan ve teknik yeteneklerini kullanarak örgütsel sorunları çözme konusundaki entelektüel yeteneğidir (Ismail ve Al-Assa'ad, 2020: 467-468). Örgütsel zekânın tanımlarından da görüleceği üzere zeki bir örgüt entelektüel sermayesini ve teknolojisini kullanarak çevredeki değişimlere hızlı bir şekilde uyumlanabilen bir örgüttür. Örgütsel zekânın bu yeteneği, bir örgütün çevik bir yapıya bürünmesini sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel zekâ karşılaşılan problemleri çözmekte ve buradan elde edilen bilgiler örgütün hafızasında depolanmakta dolayısıyla da örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir.

Değişimin oranı ve hızı, artan rekabet örgütsel öğrenmeyi önemli ölçüde zorunlu hale getirmiştir. Bu gerçeğe rağmen hala birçok örgüt aynı oranda öğrenmeye önem vermemektedir. Bu nedenle her örgütün çıktısını (verimliliğini, performansını, stratejisini ve yönetim kararlarını) etkileyen farklı öğrenme dereceleri bulunmaktadır. Öğrenme derecesine bağlı olarak her örgütün çevresine uyum sağlama hızı yani çevikliği de değişmektedir. Örgütsel çeviklik örgütlerin çevrelerindeki değişikliklere hızlı ve başarılı bir şekilde yanıt verme yeteneğidir. Çeviklik, değişken ve belirsiz ortamlarda örgütlerin kullanabileceği en faydalı araçlardan birisidir. Zeki bir örgüt aslında öğrenen bir örgüttür. Örgütün gelişme stratejisinden biri olan örgütsel öğrenme ise örgütün çevikliğini etkilemektedir.

İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağında bilgi, örgütler arasında yaşanan rekabette ve bilgi temelli yeni örgütlerin yaratılmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel ve politik birçok alanda yaşanan değişime karşı örgütlerin ayakta kalabilmeleri için var olan bilgilerini geliştirmeleri bunun içinde örgütsel öğrenmenin öncülü konumunda olan örgütsel zekâyı bilgi artırma aracı olarak kullanmaları gerekmektedir. Bu farkındalıkla yaptığımız bu çalışmada, örgütsel zekânın örgütün öğrenmesini etkilediği ve öncülü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece yöneticilerin örgütlerinin bilgilerini artırmada kullanabilecekleri faydalı araçlardan birinin örgütsel zekâ kavramı olduğu bilgisi sahada yapılan çalışmanın sonuçlarıyla da desteklenmiştir. Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç ise örgüt içerisinde yaratılan öğrenme ikliminin, örgütün hız ve esneklik kazanmasında yani çevik bir yapıya bürünmesinde etkili olduğunu göstermiştir. Bunun nedeni artan örgütsel öğrenme yeteneği ile bir organizasyonun değişen çevreye daha iyi uyum sağlayabilmesidir. Örgütsel çeviklik, örgütlerin değişen öğrenme koşullarına uyum sağlayıp rekabetçi kalmada kullanabilecekleri etkili yeni bir paradigmadır. Çeviklik, çevresel değişikliklere hızlı ve

başarılı bir şekilde yanıt ve tepki verme yeteneğidir. Çevik bir organizasyon yüksek hızlı, tutarlı ve güçlüdür. Bu nedenle ani değişikliklere, yeni pazar fırsatlarına ve müşteri gereksinimlerine hızlı bir şekilde yanıt vermektedir (Rasouli vd., 2016: 427). Görüldüğü üzere örgütsel öğrenme ile örgütsel çeviklik arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

Araştırmanın sorunsalı/problemi; değişen, istikrarsız, öngörülemeyen koşullara ve çevreye yanıt olarak oldukça esnek bir organizasyon yapısı oluşturmaya doğru nasıl ilerleneceğini belirlemektir. Bu problemin çözümüne yönelik yeni ve önemli bir yöntem/metot sunmak araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Çünkü günümüzde klasik yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerin yaşamlarını sürdürmesi mümkün görünmemektedir. Bu nedenle bu çalışmada, örgütlerin çevrede yaşanan ani ve hızlı değişimlere gecikmeden hızlı bir şekilde cevap vermelerini sağlayacak yeni yöntemlerden birinin örgütsel çeviklik kavramı olduğu ve bu kavramın inşasına örgütsel zekâ ile örgütsel öğrenme kavramlarının katkı sunduğu gösterilmeye çalışılmıştır. Başka bir deyişle bu çalışmada, insan ve makine zekâsının bütünleşmesinden oluşan örgütsel zekânın örgütsel öğrenme için anahtar bir unsur yani temel bir yeterlilik olduğu ve bir örgütün çevik bir yapıya bürünme sürecine bu iki kavramın etkilerinin olduğu varsayımı ispatlanmaya çalışılmıştır. Kısaca bu çalışma, yeni nesil zeki örgütlerin nasıl oluşturulacağı dolayısıyla örgütsel öğrenmenin nasıl gerçekleştirileceği ve örgütlerin çevik bir yapıya nasıl büründürülebileceği konusunda karar alıcılara yol göstermeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu çalışma, örgütsel zekâ kavramının yeni olması ve bu duruma bağlı olarak mevcut literatürde örgütsel zekâyı ilgili teorik bilginin ve modellemelerin oldukça zayıf (bakir) olmasından kaynaklı mevcut bilgi boşluğunu doldurmaktadır. Bütün bunların yanında bu çalışma, karar alıcıların öğrenmenin yarattığı fırsatlara ilgisini çekmeyi ve örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü olduğunu göstermeyi amaçlamaktadır. Görüldüğü üzere bu çalışma, bu kavramlara yabancı olan ve bu kavramların sağladığı avantajların henüz farkına varmamış olan örgütlere yol göstermeyi ve rehber olmayı amaçlamaktadır. Bu amaçlarla yapılan bu çalışma genel olarak dört ana başlıktan oluşmaktadır. Girişten sonraki ilk üç başlık çalışmayla ilgili kavramların (örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik) tanıtılmasını, dördüncü başlık ise araştırmanın metodolojisini içermektedir.

## 2. Örgütsel Zekâ

Zekâ kavramı, rekabet yeteneğini artırmak ve stratejik planlama süreçlerini geliştirmek için süregelen bir çaba olan örgütsel stratejinin bir parçasıdır. Mevcut literatürde zekâ, şirketin rekabet gücünü artıran ve stratejik planlamaya yardımcı olan stratejik planlama varsayımları olarak kabul edilmektedir. Zekâ kavramı bir şirketin stratejik planını ve rekabet yeteneğini geliştiren bir süreç olarak düşünülmektedir. Zekâ kavramı tesadüfi bir olgu değil, planlama, tasarım ve ayrıntılı bir uygulamanın sonucudur

(Ahmadnia vd., 2017: 828-829).

Günümüzde iş dünyası zekâ kavramını karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmek için yeni bir mücadele yöntemi olarak kullanmaktadır. Dolayısıyla kurumsal zekâyâ yönelik artan talep, entelektüel sermayenin gelişimine yönelik yatırım artışı gösteren yenilikçi çözümler gerektirmektedir. Örgütsel öğrenmeye ve bilgiyi anlamaya odaklanan örgütsel zekâ, bilginin nasıl yönetileceğini öğrenen akıllı bir organizasyon yaratmaktadır (Ahmadnia vd., 2017: 829).

Zekâ kavramı önceleri bireylerle ilgili bir kavram olmasına rağmen, daha sonraları bazı yazarlar onu kolektif düzeyde kavramsallaştırmaya ve ölçmeye başlamışlardır. Başka bir deyişle mikro düzeydeki bir yapıyı makro düzeye yani bir organizasyonu kapsayacak şekilde genişletmişlerdir. Dolayısıyla insan ve örgütsel zekâ arasındaki bu işlevsel benzerlik örgütsel zekânın şu şekilde tanımlanmasına yol açmıştır. Örgütsel zekâ kavramı bir işletmenin faaliyet gösterdiği bir ortama uyum sağlama potansiyelini artırmak için işletmenin amacına yönelik bir şekilde; bilgiye erişme, işleme, kodlama ve yorumlama yeteneği olarak ifade edilmektedir. Bireysel zekâ gibi, örgütsel zekâ da problem çözme, hedeflere ulaşma ve çevresel zorluklara etkili cevaplar verme ile ilgili bir kavramdır. Örgütsel zekâ, örgütsel başarıların ve başarısızlıkların altını çizen deneysel öğrenme süreçlerini kapsamaktadır. Kolektifliğin bir özelliği olarak, örgütsel zekâ aslında sosyal bir sonuçtur. Örgütsel zekâ, belirli alanlar veya bağlamlar (pratik, dilsel veya sosyal zekâ) açısından farklı zekâ seviyelerine ve farklı zekâ türlerine sahip örgüt üyeleri arasındaki etkileşimlerin yanı sıra örgüt üyelerinin birikmiş bilgeliğinden de kaynaklanmaktadır (Glynn, 1996: 1087-1088).

Örgütsel zekânın; dönemsellik, benzersizlik ve yüksek verim olmak üzere üç özelliği bulunmaktadır. Örgütsel zekânın ilk özelliği olan dönemsellik kendi içerisinde üç kısma ayrılmaktadır. Örgütsel zekânın ilk döneminde, örgüt kendini geliştirme ihtiyacını karşılamak için örgütsel zekâdan yararlanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel zekâ örgüt içerisinde ilk defa varlık göstermektedir. Örgütsel zekânın ikinci döneminde ise, örgüt içerisinde oluşturulan bu zekâ örgüt içerisinde kullanılmakta başka bir deyişle örgütlerle buluşturulmakta ve örgüt için olumlu sonuçlar elde edilmektedir. Bu nedenle örgütsel zekânın ikinci dönemi örgütsel zekâ için kusursuz bir aşamadır. Örgütsel zekânın son yani üçüncü aşamasında ise iç şartların ve dış ortamın zamanla değişime uğramasına rağmen birinci dönemde yaratılan örgütsel zekâ değişikliğe uğrayamamakta bu nedenle de düşüşe geçmektedir. Dolayısıyla örgütsel zekâ artık örgütün gelişim ihtiyacını karşılayamamakta ve yeniden yaratılma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel zekânın ikinci özelliği olan benzersizlik aşamasında ise her örgüt kendi şartlarına ve özelliğine göre kendi zekâsını oluşturmakta bu da onları benzersiz kılmaktadır. Başka bir deyişle örgütlerin zekâlarının kopyalanması mümkün görünmemektedir. Bu nedenle örgütsel zekâ benzersizdir.

Son özellik olan yüksek verim aşamasında ise örgütsel zekâ; örgütlere çalışanlarının zekâsından en iyi şekilde yararlanma, örgüt içerisindeki iletişimi ve işbirliğini artırma ve kaliteli karar verme yeteneğini geliştirme gibi fırsatlar sunarak örgütün daha verimli çalışmasını sağlamaktadır (Chen vd., 2008:1-2).

Örgütün bilgisini artırmada etkili bir faktör olan örgütsel zekâ çoklu zekâ kuramı ile açıklanmaktadır. Howard Gardner'ın Çoklu Zekâ Kuramı bireylerin içinde yaşadıkları toplumlarla ilgili ürünler yaratmada, sorunları çözmede bireysel ve kurumsal olarak; sözel-dilsel, mantıksal matematiksel, görsel uzaysal, müziksel ritmik, bedensel kinestetik, sosyal, içsel ve doğacı zekâlardan yararlanabileceğini ifade etmektedir (Davis vd., 2011: 485). Örgütsel zekâsı yüksek olan kuruluşlar sorunları anlamada ve bu sorunları çözecek bilgiyi üretmede diğer kuruluşlara göre daha üstün konumdadırlar (Simic, 2005).

Zeki örgütlerin; değer yaratma kültürü, alternatifler yaratma, iç-dış stratejik perspektif, sistem düşüncesi, belirsizliği kabul etme, sürekli öğrenme, disipline edilmiş karar verme ve açık bilgi akışı olmak üzere sekiz ilkesi bulunmaktadır (Matheson ve Matheson, 2001: 49):

*Değer Yaratma Kültürü:* Değere dayalı yönetim; stratejik planlama, bütçeleme, ücretlendirme, performans ölçümü, eğitim ve iletişim gibi anahtar organizasyonel süreçlerin değer yaratma konusunda aynı noktaya gelmesini ifade etmektedir. Bir örgütte, her düzeydeki bireylerin sürdürülebilir uzun vadeli değer yaratmaya odaklı kararlar alabileceği bir kültür geliştirebilmesi için uyuma ve tutarlılığa ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütler ancak yatırımın algılanan riskini telafi etmekten daha fazlasını aldıklarında değer yaratmış olurlar (Chopp ve Paglia, 2002).

Zeki bir örgüt var olmak için bir amaca ihtiyaç duymaktadır. Kuruluştaki herkes bu amacı anlamalı ve bu amacı, stratejilerinin ve eylemlerinin kuruluş ile müşterileri için değer yaratıp yaratmadığına dair son bir test olarak kullanmalıdır. Değer yaratma; gelenek, işlevsel sınırlar, kişisel hırslar ve hatta bütçe sınırlamaları gibi engelleri geçersiz kılan ve örgütleri değişime zorlayan bir argümandır (Matheson ve Matheson, 2001: 50-51).

*Alternatifler Yaratma:* Zeki bir örgüt, yeni alternatiflerin proaktif olarak oluşturulmasını talep eder ve birden fazla alternatif oluşturulup değerlendirilmeden önce stratejik eylemde bulunmaz (Matheson ve Matheson, 2001: 51).

*İç-Dış Stratejik Perspektif:* Zeki bir örgüt; dünyanın nereye gittiği, müşterilerinin ve endüstrisinin nasıl değiştiği gibi büyük resmi keşfederek işe başlar ve daha sonra edindiği bu bilgileri işletmenin içine enjekte eder (Matheson ve Matheson, 2001: 51).

*Sistem Düşüncesi:* Senge'nin (1990) beşinci disiplininden kendisi dışındaki diğer dört disiplini birleştirip desteklediğinden, sistem düşüncesi pratiğinin ve entegrasyonunun nihai ürünü olan örgütsel zekâ da doğal olarak diğer disiplinlerin etkilerinin çoğunu kendi içerisinde

bütünleştirmektedir (Smilevski vd., 2021: 18). Bu nedenle zeki bir örgüt kararlarının uzun vadeli (ve genellikle mantık dışı) sonuçlarını anlamak için sistem düşüncesini kullanmaktadır (Matheson ve Matheson, 2001: 51).

*Belirsizliği Kabul Etme:* Gelecekte gerçek diye bir şey yoktur. Sadece belirsizlikler vardır. Zeki bir örgütte çalışan insanlar, belirsizlikle nasıl mücadele edeceklerini ve bunu muhakeme süreçlerine nasıl entegre edeceklerini bilirler. Bilmediklerini ölçer ve ilişkili riskleri yönetirler. Belirsizliği inkâr etmezler, ancak karar verirken bunu kabul ederler. Zeki örgütlerde belirsizlik anlaşılır, iletilir ve yönetilir (Matheson ve Matheson, 2001: 51).

Akıllı bir organizasyonun çalışanları, çevredeki tüm belirsizlik kaynaklarını anlamaya çalışmalı ve stratejik eylem çevrenin algılarına ve yorumlarına bağlı olduğundan ve çevre yöneticiler için önemli bir belirsizlik kaynağı olduğundan, karar verirken çevreden topladıkları bu bilgileri uygulamalıdır. Çünkü stratejiler, algılanan çevresel koşullar (rakipler, müşteriler ve çevre hakkındaki belirsizlikler gibi) ve içsel yetenekler ışığında formüle edilmektedir (Istvan, 2006: 120-121).

*Sürekli Öğrenme:* Değişim, hayatın birkaç keskinliğinden birisidir. Zeki olmak, hızla gelişen teknoloji ve küresel olarak rekabetçi pazarlar karşısında nasıl daha fazla değer yaratılacağını sürekli olarak öğrenmek anlamına gelmektedir. Zeki örgütler, fırsatları ve paradigma değişimlerini sürekli olarak tanımlamakta ve daha fazla değer yaratmak için yeni ve geliştirilmiş yollar bulmaktadır (Matheson ve Matheson, 2001: 51).

Sürekli öğrenmenin kısa vadede bilgi edinme, öz farkındalık oluşturma ve bakış açısı değişikliği gibi faydaları olduğu gibi uzun vadede de beceri geliştirme ve davranış değişikliği gibi faydaları bulunmaktadır. Bunlar ideal olarak artan üretkenliğe ve kurumsal hedeflere ulaşma becerisine yol açmaktadır. Ayrıca, öğrenmenin, gelişmenin ve büyümenin mevcut işlerin bir parçası olduğu bir organizasyona sahip olmak, mevcut işgücü piyasası göz önüne alındığında önemli bir konu olan çalışanların elde tutulmasına yardımcı olmaktadır. Sürekli öğrenmedeki yetkinliğin, başarılı kariyerlerin ve etkili organizasyonların giderek daha önemli bir parçası olduğu görülmektedir (Maurer ve Weiss, 2010: 1-2).

*Disiplin Edilmiş Karar Verme:* Karar verme sürecindeki disiplin, verilmesi gereken kararın gerçek amacını belirlemeyi, hedeflere ulaşmak için çok sayıda alternatif oluşturmayı ve oluşturulan bu alternatiflerin her birini dikkatli bir şekilde analiz etmek için gereken zamanın ayrılmasını ifade etmektedir (Purdue University Center for Food and Agricultural Business, 2022). Disiplinli bir kararın üç bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; kararı alternatifler açısından değerlendirmek, değer ve riske ilişkin tüm bilgileri dikkate alarak daha fazla alternatif oluşturmak ve riski azaltmak için gerekli işlemleri yapmaktır. Bir örgütte karar alıcılar kararlarını verirken, finansal piyasalar hakkındaki bilgilere dayalı olarak kararlarını vermelidirler

(Amram ve Kulatilaka, 1999: 95).

Stratejik bir karar için fırsatların veya ihtiyaçların fark edilmesi genellikle zordur. Zeki kuruluşların süreçleri, olaylar olmadan önce stratejik kararlar alma ihtiyacının fark edilmesini sağlar. Ardından, zeki örgütler sağlam sonuçlara ulaşmak için gereken adımları tanımlayan sistematik, disiplinli süreçler uygularlar. Zeki örgütlerin uyguladığı bu süreçler yüksek kaliteli girdilerin avantajına sahiptir (Matheson ve Matheson, 2001: 51).

*Açık Bilgi Akışı:* Verimli bir üretim yönetim sistemi, doğru ve zamanında bilgi mevcudiyetine dayanmaktadır. Verimli bir üretim yönetim sistemi için yönetilmesi gereken birçok bilgi akışı bulunmaktadır (Dave vd., 2014: 2). Bilgi eksikliğinden veya ilgili alana hiç ulaşamamasından kaynaklı hataları önlemek için bu bilgilerin bir bilgi akışı kullanılarak yönetilmesi gerekmektedir (Drew, 2021). Hangi bilginin önemli olduğunu veya görünüşte bağlantısız bir bilgi parçasının yeni ve yaratıcı bir kavrayışı nasıl tetikleyeceğini önceden söylemek çoğu zaman imkânsızdır. Zeki bir örgüt, neredeyse organizasyonun tüm bölümlerine açık ve sınırsız bir bilgi akışı sağlamaktadır. Zeki bir örgüt, bir örgütte bilgi biriktirme alışkanlığını ortadan kaldıran güç kaynağı görevi görmektedir. Çünkü değer yaratan bir kültüre sahip uyumlu ve yetkilendirilmiş bir kuruluşta, herkesin işini yapmak için bilginin açık erişimine ihtiyaç duyulmaktadır (Matheson ve Matheson, 2001: 51-52).

Örgütsel zekâ, makine zekâsı ile insan zekâsının bir birleşimidir. Makine zekâsı, bilgisayarın bilgileri işlemesini ve işlediği bu bilgileri örgüte aktarmasını içermektedir. İnsan zekâsı ise çalışanların liderlik ve yaratıcılık yeteneklerinin örgüte aktarılmasını kapsamaktadır. Ayrıca, örgütsel zekâ kolektif problem çözme yeteneğidir ve stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişime istekli olma, içtenlik, güç birliği ve uygunluk, bilgiyi etkili kullanma ve performans baskısı olmak üzere yedi boyuttan/bileşenden oluşmaktadır (Karimi ve Akbari, 2015: 262):

*Stratejik Vizyon:* Kuruluşun yaratılmasını, evrimini, hedeflerini, misyonunu ve stratejisini ifade etmektedir. Stratejik vizyona dayanarak belirlenen ana stratejiler, organizasyondaki tüm çalışanlar tarafından kabul edilmeli ve belirlenen ana strateji stratejik vizyon ile tutarlı olmalıdır (Karimi ve Akbari, 2015: 262). Stratejik vizyon; herhangi bir vizyon, strateji veya misyon kavramı değil aksine bir işletmenin amacını belirleme, geliştirme ve ifade etme kapasitesidir. Örgütsel zekânın stratejik vizyon boyutu, liderlerin bir başarı kavramını dile getirip geliştirebileceklerini ve gerektiğinde gerektiği şekilde yeniden icat edebileceklerini varsaymaktadır (Albrecht, 2002: 11).

*Paylaşılan Kader:* Paydaşlar, kilit tedarikçiler ve kuruluşun misyonu, planları ve programları hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar da dâhil olmak üzere kuruluşla ilgili tüm kişiler ortak hedeflere sahiptir ve vizyona ulaşmak için başarılı bir şekilde birlikte çalışmaktadırlar (Karimi ve Akbari, 2015: 262). Hiçbir vizyonu veya ortak bir başarı anlayışı olmayan

kuruluşlardaki çalışanların ise bireysel çabalarının işletmeyi istenen yöne götürmede yetersiz kaldığı görülmektedir (Albrecht, 2002: 11).

*Değişime İstekli Olma:* Günümüzde yöneticiler örgüt kültürünün bir kısmını; değişen çevreye tepki göstermeye, ortaya çıkan yeni zorluklara ve fırsatlara yönelik çalışma biçimlerine yönlendirilmektedirler. Dolayısıyla bu tür örgütler esnek yapıları sayesinde çevresel değişimlere daha çabuk uyum sağlamak ve daha büyük başarılar elde etmektedirler (Karimi ve Akbari, 2015: 262). Genellikle yönetim ekipleri tarafından yönetilen bazı organizasyon kültürlerinde; çalışma, düşünme ve çevreye tepki verme biçimleri örgüte o kadar sıkı bir şekilde yerleşmiştir ki, değişim bu tür örgütlerde bir tür psikolojik rahatsızlık ve hatta sıkıntı yaratmaktadır. Değişime istekli örgütlerde ise değişim; meydan okuma, yeni ve heyecan verici deneyimler için fırsatlar elde etme ve yeni bir sorunun üstesinden gelme şansını elde etme anlamına gelmektedir. Bu tür örgütte çalışanlar, yeni iş modellerini hoş karşılamakta ve değişimi başarılı olmanın yeni yollarını öğrenme şansı ve yeniden icat etme ihtiyacı olarak görmektedirler. Bu anlayışın yarattığı değişim iştahı, stratejik vizyonda talep edilen değişiklik türlerini barındıracak kadar büyük yani kapsamlı olmalıdır (Albrecht, 2002: 11).

*İçtenlik:* Standartların ötesinde çalışmaya istekli olma durumunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle içtenlik, çalışanların görev tanımlarından daha yüksek düzeyde işbirliği yapmaya yönelik gönüllü çabalarıdır. Yüksek içtenliğe sahip kuruluşlarda, çalışanların işbirliği yapma eğiliminde olması, liderlerin ise daha fazla çalışması beklenmektedir (Albrecht, 2002: 11). İçtenlik unsuru, standartlardan daha fazlasını örgüte vermeye isteklilik durumu olduğundan bu yönüyle paylaşılan kader unsurundan ayrılmaktadır. Örgüt psikologları örgüt üyelerinin isteğe bağlı çabalarını, örgüt üyelerinin örgütle yaptıkları sözleşme düzeyinin üzerinde gösterdikleri çaba (enerji miktarı) olarak ifade etmektedirler (Nasabi ve Safarpour, 2009: 3493). İçtenliği az olan veya hiç olmayan bir kuruluşta, personel temel olarak sadece işlerini yapmakta, içtenliği yüksek olan bir kuruluşta ise liderler çalışanlarından isteğe bağlı çaba, yani beklenenden daha fazla örgüte katkıda bulunma istekliliği kazanmalarını sağlamaktadırlar. Çünkü bu tür liderler başarılarını işletmenin başarısı ile özdeşleştirmekte ve bunun gerçekleşmesini istemektedirler (Albrecht, 2002: 11).

*Güç Birliği ve Uygunluk:* Bir grubun uyması gereken bir dizi kural olmadığı takdirde grup içerisinde çatışma yaşanır. Bu nedenle grup içerisinde görevler organize edilmeli, işler ve sorumluluklar bölünmeli ve çalışanların birbirleriyle etkileşim içerisinde olması ve çevre ile mücadele edebilmesi için bir dizi kural belirlenmelidir. Zeki organizasyonlarda ise geniş bir şekilde tanımlanan sistem, insanların misyona ulaşmasını sağlamak için bir araya getirilmelidir (Nasabi ve Safarpour, 2009: 3493).

Zeki bir örgütte, insanlar organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek için birlikte çalışırlar. Liderler ise yapısal

çelişkileri ortadan kaldırır ve ortak bir hedefe ulaşmak için çalışanları harekete geçirirler (Karimi ve Akbari, 2015: 262). Başka bir deyişle zeki bir örgütte, genel olarak tanımlanan sistemlerin tümü insanların misyona ulaşmasını sağlamak için bir araya getirilir. Liderler ise temel değer önerisine yönelik yapısal çelişkilerin çoğunu ortadan kaldırır ve bireysel enerjilerin ortak amaca yönelik hizalanmasını teşvik eder (Albrecht, 2002: 12).

*Bilgiyi Etkili Kullanma:* Günümüzde örgütlerin başarısı ve başarısızlığı, her zaman olduğundan daha fazla veriyi ve bilgiyi etkin kullanmalarına dayanmaktadır (Razavinia ve Feizi, 2015: 257). Bilgiyi yaratma, aktarma, organize etme ve paylaşma kapasitesi karmaşık ortamlarda ve örgütün rekabete hazır olmasında hayati bir öneme sahiptir (Albrecht, 2002: 12). Örgütler, gelecek beklentilerini ve tercihlerini iyileştirebilecek bilgileri elde etme ve kullanma konusunda açık veya örtülü kararlar almaktadır. Bir örgütte karar alınmadan önce ilgili bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi, mevcut bilgilerin daha fazla bilgi toplanmadan önce incelenmesi ve bilgi ihtiyacının bilgi talep edilmeden önce belirlenmesi gerekmektedir (Feldman ve March, 1981). Zeki örgütler, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında kendilerine faydalı olacak bilgileri araştırarak bulmakta, elde ettikleri bilgileri kullanarak örgüt çalışanlarına aktarmaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2009: 93).

*Performans Baskısı:* Yöneticiler için işletmenin performansı, yani işletmenin belirlenen stratejik hedeflere ve taktik sonuçlara ulaşılmasıyla meşgul olmak yeterli değildir. Zeki örgütlerde, herkes performans önerisine, yani neyin başarılması gerektiğine dair duyguya ve işletme amaçlarının geçerliliğine olan inanca sahiptir. Liderler performans baskısı duygusunu teşvik edebilir ve destekleyebilir. Ancak performans baskısı en fazla etkiye, organizasyonun tüm üyelerinin kendi kendilerine empoze ettikleri bir dizi karşılıklı beklenti sonucunda ve çalışanların paylaşılan başarıyı operasyonel bir zorunluluk olarak kabul ettiklerinde sahip olur. Çalışanlar misyona katkılarından dolayı birbirlerini sorumlu tuttuklarında bir performans kültürü şekillenir ve katılan her yeni üye ortak zorunluluk duygusunu hissedebilir (Albrecht, 2002: 12; Nasabi ve Safarpour, 2009: 3494; Karimi ve Akbari, 2015: 262).

### 3. Örgütsel Öğrenme

Araştırmacılar örgütsel öğrenmeyi farklı şekillerde tanımlamış olsalar da çoğu tanımın özü örgütsel öğrenmenin, organizasyon deneyim kazandıkça organizasyonda meydana gelen bir değişiklik olduğu yönündedir. Çoğu araştırmacı örgütsel öğrenmeyi, deneyimin bir işlevi olarak ortaya çıkan organizasyonun bilgisindeki bir değişiklik olarak tanımlamışlardır. Bu bilgi, bilişlerde veya davranışlarda değişiklik şeklinde kendini gösterebilir ve hem açık hem de zımnı veya ifade edilmesi zor bileşenler içerebilir (Argote ve Miron-spektor, 2011: 4). Örgütsel öğrenme; kuruluşların zihinsel modellerini, kurallarını, süreçlerini veya bilgilerini değiştirme veya düzenleme, performanslarını sürdürme veya iyileştirme

sürecidir. Örgütsel öğrenme, öngörülemeyen ortamlarda faaliyet gösteren kuruluşların öngörülemeyen koşullara rakiplerinden daha hızlı yanıt vermeleri açısından oldukça önemlidir. Yeni bakış açıları geliştirme sürecinin bir kavramı olarak örgütsel öğrenme doğası gereği yeni örgütsel bilginin geliştirilmesinde bir kaynak niteliği taşımaktadır. Bu yetenek, iş ortamının karmaşıklığı ve dinamik değişimi nedeniyle sürekli olarak önem kazanmaktadır. Örgütsel öğrenme, kontrol ve planlamayı içeren bir yönetim görevi olarak algılanmaktadır. Örgütsel öğrenmenin performans üzerinde olumlu bir etkisinin olabilmesi için bilginin yönetimi gerekmektedir (Basten ve Haamann, 2018: 2).

Örgütsel öğrenme kavramı ilk olarak 21. yüzyılın başında Taylor tarafından tanıtılmış 60'lı ve 70'li yıllara gelindiğinde ise bu kavram pekiştirilmeye başlanmıştır. 80'li ve 90'lı yıllarda ise örgütsel öğrenmenin artan önemini gösteren birden fazla eser yayınlanmıştır. Örgütsel öğrenme konusunda en çok atf alan bilim adamlarından birisi Argyris ve Schön'dür. Argyris ve Schön tek dögümlü öğrenme ile çift dögümlü öğrenme modellerini ortaya koymuşlardır. Örgütsel öğrenme türlerinin ilki olan tek dögümlü öğrenmede (Model I) kuruluş ortama uyarlanabilir özelliklerle ilgili kararlar almak için ortamdan bilgi almaktadır. Bu dögü, öğrenmeyi engelleyen bir model olduğundan, bu modeli uygulayarak rekabet avantajı elde etmek mümkün görünmemektedir. Tek veya benzersiz dögümlü öğrenme, bir kuruluşun bilgi ve yeterliliklerine işletmenin hedeflerini, stratejilerini veya zihinsel haritalarını değiştirmeden katkıda bulunmaktadır. Tek dögümlü öğrenme; tepkisel, mekanik, emir ve itaatten oluşan yerleşik yapılara saygı ve alınan her kararda bu yapıları sürdürme taahhüdü ile gerçekleştirilen bir dönemdir. Bu nedenle tek dögümlü öğrenmede potansiyel olarak tehdit edici, riskli veya gerginlik yaratabilecek konular sorgulanmamaktadır. Basit dögü adı verilen bu öğrenme, organizasyon üyelerinin organizasyonun iç ve dış ortamlarındaki değişikliklere, hataları tespit ederek ve sonra bu hataları düzelterek tepki verdiği gerçeğindedir. Tek veya benzersiz dögü, çalışanların faaliyetlerini monoton bir şekilde yerine getirmeleri gerçeğine atıfta bulunur ve süreçlerde herhangi bir değişiklik, iyileştirme veya optimizasyon olmadığını savunur. Bu faaliyetlerin rutin olması, yaratıcılık ve yenilik içermemesi çalışanın öğrenme sürecini olumsuz etkileyebilir. Bu tür öğrenme, görevler rutin ve tekrarlayıcı olduğunda görülür. Bireysel davranış son derece doğrusal bir dinamikte bir sonuç üretir (Gomez vd., 2020: 1-2).

Öğrenme türlerinin ikincisi olan çift dögümlü (Model II) veya karmaşık öğrenme, öğrenmenin kolaylaştırıcısıdır ve daha stratejik bir düzeye geçmek için öğrenme mekanizmalarını artırmaktadır. Bu öğrenme rekabet avantajı sağlayan daha anlamlı bir öğrenme yarattığından bu öğrenmeyi başarmak oldukça zordur. Durumlar programlanamayan eylemleri gerektiriyorsa, öğrenme daha yüksek bir düzeye taşınmalı çift veya karmaşık dögü modelinde açıklanan davranışları üstlenmelidir. Çift dögümlü öğrenme, tek (basit) dögümlü öğrenmeden farklı olarak süreçlerde değişikliklere, yeniliğe, yeni süreçlerin

oluşturulmasına izin vermektedir. Bu nedenle bu tür öğrenme operasyonel olmaktan daha çok stratejiktir. Bu öğrenme organizasyonun bilgi tabanındaki ve yetkinliklerindeki değişimlerin bir dönüşüm süreci olarak ifade edilmektedir. Çift veya karmaşık dögümlü öğrenme; tespit edilen hataların temellerinin, yapılarının, politikalarının, değerlerinin ve geliştirilecek kurumsal hedeflerin değerlendirildiği örgütlerin öğrenme şeklidir. Çift dögümlü öğrenme veya karmaşık öğrenme, derin bir değişime veya daha gerçek bir değişime yol açan başarı faktörlerinden birisidir. Yani yeni temel varsayımlara, değerlere, inançlara ve hedeflere dayalı yeni davranışlar ve yeni fikirler üretmektedir. Bir örgüt öğrenmeyi öğrenmeli ve öğrenme potansiyelini sürekli artırmalıdır. Bu nedenle, bir organizasyonun arzulanabileceği en yüksek seviye, öğrenmeyi öğrenme yeteneğidir (Gomez vd., 2020: 2).

Bir örgütün öğrenebilmesi için dört aşamalı bir süreç gerekmektedir. Bu süreçler; bilginin kazanılması, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızadır (Kalkan, 2006: 28):

*Bilginin Kazanılması:* Birçok resmi örgütsel faaliyet bilgi edinme amaçlıdır. Örgütler; müşteri anketlerini, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini, performans incelemelerini ve rakiplerin ürünlerinin analizini bilgi edinme amaçlı kullanmaktadır (Huber, 1991: 91).

*Bilginin Dağıtılması:* Bilginin dağılımı, örgütsel öğrenmenin hem oluşumunun hem de kapsamının bir belirleyicisidir. Bir organizasyon birimi diğer organizasyon biriminden gelen bilgileri birleştirerek yeni bilgiler geliştirebilmektedir. Bilgi dağıtımının daha geniş tabanlı örgütsel öğrenmeye yol açtığı fikriyle ilgili olarak, kuruluşların genellikle ne bildikleri ve bilmedikleri gerçeğini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Kuruluşlar genellikle zor bilgileri rutin olarak indeksleyen ve depolayan sistemleri dışında, belirli bir bilgi ögesinin nerede olduğunu bulma konusunda zayıf sistemlere sahiptir. Ancak bilgi bir organizasyonda geniş çapta dağıtıldığında ve bu bilgi için giderek daha çeşitli kaynaklar mevcut olduğunda, bireylerin ve birimlerin öğrenme olasılığı daha yüksek olmaktadır. Böylece bilgi dağıtımı daha geniş tabanlı örgütsel öğrenmeye yol açmaktadır (Huber, 1991: 100-101).

*Bilginin yorumlanması:* Bilgiye anlam verme süreci, tercüme etme süreci, ortak anlayışlar ve kavramsal şemalar geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, bir organizasyon biriminin bir bilgi ögesi hakkında çeşitli yorumlar geliştirmesi durumunda, o organizasyon biriminin daha fazla öğreneceğini ima etmektedir. Çünkü çeşitli yorumlara dayalı öğrenme örgütün potansiyel davranış aralığını değiştirmekte bu da öğrenmenin tanımıyla uyumlu bir durum sergilemektedir. Ayrıca bir örgütün birimi, örgütün diğer birimleri tarafından yapılan çeşitli yorumların doğasını anladığında daha fazla öğrenme gerçekleşmektedir (Huber, 1991: 102).

*Örgütsel Hafıza:* Hatalı öğrenme ve eksik hatırlama öğrenmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan

gözlemler personel devir oranının bir örgütün hafızasında büyük kayıplara yol açtığını göstermektedir. Örgütsel hafızada meydana gelen büyük kayıpların; belirli bilgiler açısından gelecekteki ihtiyaçların öngörülebilmesine, büyük miktarda bilginin depolanamamasına ve bilgi ihtiyacı olan örgüt üyelerinin diğer üyeler tarafından sahip olunan veya saklanan bilgilerin varlığını veya nerede olduğunu bilmemelerine yol açtığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel hafızanın/belleğin süregelen etkinliğini; çalışanların yıpranması, bilginin dağıtımı ve yorumlanması, bilgi depolamada gerekli olan normlar ve yöntemler, yer bulma yöntemleri ve saklanan bilgilerin elde edilmesi gibi faktörlerin etkilediği de belirlenmiştir (Huber, 1991: 105).

Örgütsel öğrenmenin; sürekli öğrenme ve paylaşımcı sistemler olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır.

**Sürekli Öğrenme:** Sürekli öğrenme kültürü geliştiren örgütler; ilgilerini örgüt dışına çevirmekte, kendilerini geliştirerek ve yeni bilgiler edinerek, örgütteki dezavantajları yok etmeye çalışmaktadır (Tura, 2020: 37). Öğrenme ortamdan etkilendiğinde, öğrenme eğilimini harekete geçirmektedir. Örgütler, birlikte çalıştıkları bireylerden ve diğer kurum ve kuruluşlardan edindikleri deneyimlerden öğrenmekte ve gelişmektedir (London ve Sessa, 2006). Böylelikle, zeki örgütlerde amaca ulaşmak için alternatifler oluşturma ve sürekli öğrenme ilişkisi iyi analiz edilmelidir. Çünkü bir örgüt bir problemle karşılaştığında, problemin çözümü için alternatif seçenekler belirlemede, birden fazla eylem seçeneğinden örgüt için yararlı olan eyleme karar vermekte ve örgütsel performansı iyileştirmektedir (Al Kasasbeh vd., 2016).

**Paylaşımcı Sistemler:** Öğrenilenlerin örgütsel hafızada tutulabilmesi için öğrenmenin gerçekleşmesi ve sistemlerde toplanması gerekir. Bir örgütün öğrenen bir organizasyon olabilmesi için o örgütün "kurallarının, hafızasının, değerlerinin, ilişkilerinin, yapısının, sistemlerinin kısacası bir örgütü karakterize eden tüm dinamiklerinin veya modellerinin hepsinin değişmesi gerekmektedir. Bir örgütün öğrenen bir örgüt olabilmesi öğrenmenin o örgütün yönetim sürecine yerleştirilmesine bağlıdır. Bu bağlamda insan kaynağı departmanının rolü hayati önem taşımaktadır. İnsan kaynağı departmanı ve uygulayıcıları, ihtiyaçlara ve çevresel değişikliklere dayalı olarak sürekli; kuralları, değerleri ve organizasyon yapısını ölçen ve değerlendiren dinamik bir sistem sağlayabilir (Alipour ve Karimi, 2018: 205). Ayrıca bir örgütte öğrenmeyi paylaşmak için hem yüksek hem de düşük teknoloji sistemler oluşturulur ve bu sistemler iş ile bütünleştirilir; erişim sağlanır ve sistemlerin bakımı yapılır (Leufvén vd., 2015: 3).

#### 4. Örgütsel Çeviklik

Sözlükte çeviklik kelimesi, hızlı ve çevik hareketi ve akıllı bir yaklaşımla hızlı düşünme yeteneğini örgütsel çeviklik ise iş ortamındaki değişikliklere tepki vermeyi ve bu değişiklikleri fırsat olarak kullanmak için örgütlerin başvurduğu çevik üretim modelini ifade etmektedir. Çevik üretim aynı zamanda bir örgütün ürün ve bazı iş

yöntemlerini geliştirme yeteneğini ifade etmektedir. Örgütsel çeviklik, bir örgütün iş ortamında karşılaştığı benzeri görülmemiş tehditlerine karşı beklenmedik zorluklarla başa çıkma ve değişikliklerin yarattığı fırsatlardan kaynaklanan avantajlardan yararlanma ve kâr elde etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Çevik üretim; örgütsel yapının yeniden tasarımıyla, yeni pazarlama stratejileriyle, üretimdeki yeniliklerle, bilgi teknolojileri ve iletişim ile bağlantılı çevresel değişimden kaynaklı yeni bir üretim modelidir. Değişiklikler çevikliğin en önemli teşvik faktörü olarak kabul edilmekte ve bu değişikliği esas olarak müşteri ihtiyaçları, rekabet önlemleri, pazar, teknoloji ve sosyal bileşenler temsil etmektedir. Özetle çevikliğin birçok tanımı olmasına rağmen bu tanımların hiçbiri birbirine zıt veya çelişkili değildir. Bu tanımlar temel olarak iş ortamındaki hız ve değişim fikrini temsil etmektedir. Çeviklik kavramı iki ana faktörden oluşmaktadır. Bunlar:

- Değişime uygun yollarla ve zamanında yanıt vermek.
- Değişiklikleri kullanmak ve onlardan fırsat olarak yararlanmak.

Çeviklik; organizasyonel yapıları, bilgi sistemlerini ve özellikle zihin gruplarını kapsayan işletme çapında bir yetenektir. Çeviklik, değişken bir pazarda kârlı fırsatlardan yararlanmak için pazar bilgisini kullanmak anlamına gelmektedir. Tablo 1'de çeviklik ile ilgili literatürde yer alan bazı tanımlar yer almaktadır (Dahmardeh ve Banhashemi, 2010: 179-180):

**Tablo 1.** Çeviklik İle İlgili Tanımlar

Yazarlar	Çevikliğin Tanımı
Goldman vd. (1995)	Çeviklik; müşterilere değer sunmak, değişime hazır olmak, insan bilgi ve becerilerine değer vermek ve sanal ortaklık oluşturmak anlamına gelmektedir.
Vokurka ve Fliedner (1997)	Çeviklik, bireysel müşteri spesifikasyonlarına göre oluşturulmuş, değişen parti büyüklüklerinde kısa teslim süreleriyle geniş bir yelpazede düşük maliyetli, yüksek kaliteli ürünler üretme yeteneğidir.
Katayama ve Bennett (1999)	Çeviklik, şirket ve pazar arasındaki arayüzle ilgili bir kavramdır. Çeviklik, rekabet gücünü ve iş beklentilerini geliştirmek için bir sütun görevi görmektedir.
Christopher (2000)	Çeviklik, bir organizasyonun hem hacim hem de çeşitlilik açısından talepteki değişikliklere hızlı yanıt verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.
Mason-Jones vd. (2000)	Çeviklik, değişken bir pazar yerinde karlı fırsatlardan yararlanmak için piyasa bilgisini kullanmak anlamına gelmektedir.
Tolone (2000)	Çeviklik, tedarik zincirini etkin bir şekilde entegre etmeyi, müşteriler ve tedarikçilerle yakın ve uzun vadeli ilişkiler kurmayı ifade etmektedir.
Van Hoek vd. (2001)	Çeviklik, tamamen müşteri duyarlılığı ve pazar türbülansı ile ilgili bir kavramdır ve yalnız düşünce kullanılarak elde edilebilecek özel yetenekler gerektirmektedir.
Aitken vd. (2002)	Çeviklik; talebin görünürlüğüne, esnek ve hızlı yanıt ve senkronize operasyonlara sahip olma yeteneğidir.
Stratton ve	Yenilikçi ürünler ve istikrarsız talep, çevik tedarik

Warburton, faktörlerini simgelemektedir.  
2003

Kaynak: Dahmardeh ve Banihashemi, 2010: 180

Örgütsel çevikliğin; algılama çevikliği, karar verme çevikliği ve harekete geçme çevikliği olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Park, 2011: 28-29):

*Algılama çevikliği:* Çevresel değişimden (örneğin, müşteri tercihindeki değişiklik, rakiplerin yeni hamleleri ve yeni teknolojiler) olayları zamanında tarama, izleme ve elde etme konusunda organizasyonel bir yeteneğidir.

*Karar verme çevikliği:* Tespit edilen olayların iş üzerindeki etkilerini gecikmeden yorumlamak için çeşitli kaynaklardan ilgili bilgileri toplama, birleştirme, yapılandırma ve değerlendirme, olayların yorumlanmasına dayalı olarak fırsatları ve tehditleri tanımlama ve bunları gerçekleştirecek kaynakların nasıl yeniden yapılandırılacağına ve yeni rekabet eylemlerinin nasıl yapılacağına rehberlik eden eylem planları yapma yeteneğidir.

*Harekete geçme çevikliği:* Örgütsel kaynakları dinamik olarak yeniden yapılandırma, süreçleri değiştirme ve eylem planlarına dayalı olarak tedarik değişikliği ilişkilerini yeniden yapılandırma ve piyasaya yeni ürün, hizmet ve fiyatlandırma modellerini zamanında sunma becerisidir.

## 5. Literatür Taraması

Literatürde yer alan örgütsel zekâ, örgütsel çeviklik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar şu şekilde özetlenmiştir. Cronquist (2006) İsveç'in güneyinde 92 çalışanı bulunan bir mühendislik atölyesinin altı bilgi çalışanı ile her bir görüşme iki saat sürmek üzere sekiz defa görüşerek araştırmanın verilerini toplamıştır. Toplanan bu veriler ayrıca saha gözlemleri ve şirket web sitesinden dokümantasyon yoluyla da desteklenmiştir. Verilerin içerik analizi sonucunda örgütsel zekânın örgütün rutinlerine gömülü dinamik bilgi yaratan bir aktivite olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Davoudi vd. (2014) ise İran'ın Karaj ilindeki liselerde çalışan 217 öğretmen üzerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel öğrenme ile örgütsel zekânın tüm boyutlarıyla personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Karimi ve Akbari (2015) ise İslami Azad Üniversitesi İsfahan (Horosgan) şubesinde çalışan 176 personel üzerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel zekânın, örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Shayan ve Ghasemizad (2015) ise İran'ın Ahvaz'daki Güney Petrol Sahalarında çalışan 420 uzman üzerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik ilişkisinde bilgi yönetiminin düzenleyici bir rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Babapour ve Gheibi (2016) Erdebil İli Kızılay Cemiyetinde çalışan 210 kişi üzerinde yaptıkları bir araştırmada, bilgi paylaşımının ve bileşenlerinin çalışanların örgütsel zekâları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Bahrami vd. (2016) ise İran'ın Yazd kentinde bulunan dört eğitim hastanesinde çalışan 370

idari ve tıbbi personel üzerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel öğrenmenin örgütsel zeka ve örgütsel çeviklik ilişkisinde aracı değişken olarak rol oynadığını vurgulamışlardır. Rasouli vd. (2016) ise Payame Noor Sari Üniversitesi'nin 60 personeli üzerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel zeka ile örgütsel çeviklik değişkenleri arasında doğrusal bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Ahmadnia vd. (2017) Meşhed belediyesi mimarlık ve şehir planlama departmanında çalışan 152 personel üzerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel öğrenmenin örgütsel zekayı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Keshavarz vd. (2018) İran Bilim Araştırma ve Teknoloji Bakanlığına bağlı iki araştırma merkezinde görev yapan 175 öğretim üyesi ve çalışanlardan oluşan örneklem üzerinde yaptıkları bir araştırmada, bilgi yönetimi altyapıları ile örgütsel zeka arasında yakın bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Rezaei vd. (2018) Babol Tıp Bilimleri Üniversitesinde çalışan 24 öğretim üyesi ve personelden oluşan bir örneklem üzerinde yaptıkları bir araştırmada, entelektüel sermayenin yönetimi yoluyla örgütsel zeka bileşenlerinin durumunun iyileştirilebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Upadhyay ve Singh (2018) demiryollarının; elektrik, lokomotif, telekomünikasyon ve sinyal gibi çeşitli departmanlarında çalışan 65 yönetici ve 105 demiryolu teknisyeniyle yaptıkları bir araştırmada, rol etkinliğinin örgütsel zekâ ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu, örgütsel zekânın ise rol etkinliğini önemli ölçüde tahmin ettiğini belirlemişlerdir. Soltani vd. (2019) Doğu Azerbaycan, İran vergi dairesinde çalışan 290 personel üzerinde yaptıkları bir araştırmada, e-öğrenme sistemlerinin örgütsel zekayı olumlu yönde etkilediğini ayrıca bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin örgütsel zeka üzerindeki etkisinin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Zamiri vd. (2020) İran'ın Bandar Abbas kentindeki bir petrol şirketinde (Persian Gulf Star Oil Co.) iş stresi yaşayan; kontrol grubu (n=20), deney grubu 1 (örgütsel zekâ eğitimi, n=20), deney grubu 2 (iş yeri-yaşam becerileri eğitimi, n=20) ve deney grubu 3 (güçlendirme eğitimi n=20) olmak üzere 80 kişi üzerinde yaptıkları bir araştırmada; örgütsel zekâ, iş yeri-yaşam becerileri ve güçlendirme eğitimlerinin örgütün verimliliğini ve çalışanlar arasındaki sosyalleşmeyi artırdığını tespit etmişlerdir. Kavosi vd. (2021) Şiraz Üniversitesi Tıp Fakültesinde çalışan 342 idari ve tıbbi personel üzerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde örgütsel unutkanın ve örgütsel öğrenmenin aracı rolü olduğunu saptamışlardır.

Mashkani ve Khodadadi (2016) İran'ın İsfahan şehrinde bulunan vergi dairesinde çalışan 275 kişi üzerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık rolü oynadığını saptamışlardır. Al-Faouri ve Al-Rfou (2017) Ürdün'ün Sahab Sanayi Semtinde bulunan 80 şirkette çalışan 255 yönetici üzerinde yaptıkları bir araştırmada, başarısızlığa dayalı öğrenme davranışının çevikliğin farklı



alt boyutları üzerinde (müşteri çevikliği, operasyon çevikliği, tedarik çevikliği ve dağıtım çevikliği) istatistiksel olarak anlamlı bir etki yarattığını tespit etmişlerdir. Carmeli ve Dothan (2017) bilgi işlem teknoloji sektöründe faaliyet gösteren yazılım firmasında çalışan 63 kişi üzerinde yaptıkları bir araştırmada, başarısızlık deneyimlerinden doğrudan öğrenmenin inovasyon çevikliğini kolaylaştırdığını, başarısızlık deneyimlerinden dolayı öğrenmenin ise ürün (patent) inovasyonunu geliştirdiğini saptamışlardır. Muafi (2018) Endonezya'nın Pekalongan Liman Şehrinde bulunan 170 mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahipleri ve yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmada, liderlik çevikliğinin örgütsel öğrenmeyi ve örgütsel yeniliği; örgütsel öğrenmenin ise örgütsel yeniliği artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Wang vd. (2018) imalat sanayisinde faaliyet gösteren firmaların 157 yöneticisiyle yaptıkları bir araştırmada, teknolojik inovasyon uygulaması ile örgütsel öğrenme arasında bilgi paylaşımının aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Özcan (2019) Çanakkale'de üretim sektöründe faaliyet gösteren özel bir kuruluşta 150 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmada, yenilik kültürü ve öğrenme odaklılığın beyaz yakalı çalışanların örgütsel atıklığını/çevikliğini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirlemiştir. Rezaei ve Fanak (2019) İran'ın Kuzeybatısındaki Batı Azerbaycan Eyaletinde faaliyet gösteren Tarım Cihad Örgütü'nün tüm uzmanlarından oluşan 240 kişi üzerinde yaptıkları bir araştırmada, girişimci yönelim ile örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü olduğunu saptamışlardır. Shami ve Nastiezaie (2019) İran'ın Zahidan Şehrinde çalışan 218 öğretmen üzerinde yaptıkları bir araştırmada, entelektüel sermaye ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Budiarti vd. (2020) Endonezya Menkul Kıymetler Borsası'na (İMKB) kayıtlı 350 halka açık limited şirket üzerinde yaptıkları bir araştırmada; öğrenme, çeviklik ve firma performansı arasındaki ilişkide tedarik zinciri entegrasyonunun aracı rolü olduğunu saptamışlardır. Bai vd. (2021) 236 nakliye şirketi çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada, ilişkisel gömülülük ve yenilik performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme kapasitesinin aracılık rolü olduğunu belirlemişlerdir. Jung vd. (2021) Kore'de üretim ve hizmet sektöründe çalışan 256 kişi üzerinde yaptıkları bir araştırmada, lider-üye değişimi ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin düzenleyici rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Rianto vd. (2021) Endonezya'da bulunan 14 bankanın 228 yöneticisi üzerinde yaptıkları bir araştırmada, stratejik değişim, bilgi yönetimi ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiye örgütsel öğrenmenin aracılık ettiğini belirlemişlerdir. Başar (2022) Somali devletinin başkenti olan Mogadişu'da bulunan Hormuud Telekom'da çalışan 170 kişi üzerinde yaptığı bir araştırmada, örgütsel öğrenmenin işletme performansına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Li vd. (2022) 203 banka çalışanıyla yaptıkları bir araştırmada, bölüm öğrenmesinin, karar destek sistemi ile bölüm çevikliği arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını saptamışlardır. Lin vd. (2022) 2006-2017 yılları arasındaki

Tayvan Elektronik Endüstrisinde listelenen şirketlerin dinamik panel verilerine dayanarak Genelleştirilmiş Moment Tahmini (GMM) ile yaptıkları bir araştırmada; insan sermayesi, yenilik sermayesi, süreç sermayesi ve müşteri sermayesinin tümünün kurumsal öğrenme mekanizması aracılığıyla kurumsal performans önemli ölçüde iyileştirdiği sonucuna varmışlardır.

Abbaspour vd. (2015) Tahran Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde çalışan 164 kişi üzerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel çeviklik ile örgütsel zeka arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Alhadid (2016) on iki şirketin 161 üst ve orta kademe yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmada, örgütsel çevikliğinin örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Hamad ve Yozgat (2017) Ürdün'deki Ticari Bankaların 158 üst ve orta kademe yöneticileri ile yaptıkları bir araştırmada, çevik organizasyonlarda çalışan yöneticilerin öğrenmeyi teşvik eden koşullar elde edebileceklerini saptamışlardır. Sohrabi vd. (2014) İran Bilişim Yüksek Konseyi'nin yedi şubesinin her birinde çalışan 207 yönetici ve çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel zekanın tüm bileşenlerinin (stratejik vizyon hariç) iş gücü çevikliği ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir. Al-Azzam vd. (2018) rastgele örnekleme yoluyla seçilen 500 kişi üzerinde yaptıkları bir araştırmada, entelektüel sermaye ile örgütsel mükemmellik arasındaki ilişkide stratejik çevikliğinin aracılık etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Pazhouhan vd. (2019) 148 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları bir araştırmada, duygusal zekanın örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu saptamışlardır. Cheng vd. (2020) Yangtze Nehri Deltası Bölgesindeki 258 Çinli firma çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada, iş zekasının uluslararasılaşma hızı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve örgütsel çevikliğinin bu ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Darvishmotevali vd. (2020) beş yıldızlı otelde çalışan 174 yönetici üzerinde yaptıkları bir araştırmada örgütsel çevikliğinin, rekabetçi ortamın ve teknolojik belirsizliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki olumsuz etkilerini hafiflettiğini belirlemişlerdir. Harsch ve Festing (2020) farklı büyüklük, yaş, yapı, endüstri ve mülkiyet açısından farklılık gösteren Alman şirketlerinde çalışan 24 kıdemli yetenek yönetimi profesyonelleri ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirmiş, görüşme sonucunda dinamik yetenek yönetimi kapasitesinin örgütsel çevikliği şekillendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Akkaya ve Qaisar (2021) Türkiye ve Malezya'da faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan 198 yönetici üzerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel çeviklik ile pazar performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu ayrıca örgütsel çevikliğinin dinamik yetenekler ile pazar performansı arasında düzenleyici bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Nsaif vd. (2021) Irak'ta bulunan bir petrol şirketinde çalışan 94 kişi üzerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel yeteneğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu saptamışlardır. Panda ve Rath (2021) Hindistan'da faaliyet gösteren 300 kamu ve özel bankasında bilgi teknolojisi

personeli olarak çalışan kişiler üzerinde yaptıkları bir araştırmada, bilgi teknolojisi yeteneğinin kurumsal çevikliği (iş süreci ve pazara dayalı çeviklik) sağladığını aynı zamanda pazara duyarlı çeviklik üzerinde ise daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. İkinci olarak çevresel faktörlerin bilgi teknolojisi çevikliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bu nedenle de daha çeşitli ve daha sakın bir iş çevresinin yaratılması gerektiğini belirtmişlerdir. Şen ve İrge (2021) Türkiye'nin 12 ilinde faaliyet gösteren firmaların 405 çalışanı üzerinde yaptıkları bir araştırmada, çalışanların değişime direncinin örgütsel çevikliği ve personel güçlendirmeyi etkilediği, değişime direncin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolünün olduğunu belirlemişlerdir. Awwad vd. (2022) tedarik zinciri yönetimi ve operasyon departmanlarında çalışan 270 Ürdünlü uzman üzerinde yaptıkları bir araştırmada bilgi teknolojisi yeteneklerinin, dinamik yetenekler ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide arabuluculuk rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Çakmak (2022) İstanbul, Bursa, Erzurum, Erzincan illerinde ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 676 çalışanı üzerinde yaptığı bir araştırmada, yapısal sermayenin işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğinin aracı rolü olduğunu saptamıştır.

## 6. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın bu bölümünde; çalışmanın amacına ve önemine, evreni ve örnekleme, veri toplama metoduna, modeline, hipotezlerine ve bulgularına yer verilmektedir.

### 6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, örgütsel çeviklik üzerinde örgütsel zekânın istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olup olmadığını incelemek, eğer anlamlı bir etki var ise bu etki üzerinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü saptamak ve örgütsel öğrenmenin demografik faktörlere göre istatistikî olarak farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Rekabetin çok kızıştığı ve her gün yeni gelişmelerin yaşandığı iş dünyasında örgütlerin yaşanan bu gelişmelere ayak uydurması ve sürdürülebilir olabilmeleri için bazı yeni yönetim anlayışlarını örgütlerinde uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışma karar alıcılara, örgütsel zekâ ve örgütsel öğrenme uygulamalarını yönetim tarzı olarak benimsemeleri durumunda örgütlerinin çeviklik kazanacağını ve bu durumun örgütlerini rakiplerine göre bir adım öne geçirebileceğini göstermek amacıyla yapılmıştır. Yönetim organizasyon yazınında bu üç değişkenin bir arada kullanıldığı çalışmanın yabancı literatürde az sayıda olması ulusal literatürde ise rastlanılmaması ve bu üç değişkenin lojistik sektöründe özellikle de bu bölgede daha önce yapılmamış olması araştırmanın öznel nitelik taşımasını sağlamıştır.

### 6.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Mersin ilinde faaliyet gösteren UTİKAD'a üye/kayıtlı 34 küçük ve orta ölçekli lojistik

firmalarında çalışan beyaz yakalı personel oluşturmaktadır (UTİKAD, 2019). Örneklemini ise Mersin ilinde faaliyet gösteren 31 küçük ve orta ölçekli lojistik firmalarında çalışan 339 personel oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Anketler Mersin ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli 31 lojistik firmasında çalışan 339 personele 2021 Ocak-2021 Şubat tarihleri arasında yüz yüze uygulanmıştır. Anket uygulaması için Tarsus Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 08/03/2021 tarih ve 2021/10 sayılı karar ile etik kurul izni verilmiştir. Tam sayım yöntemine göre dağıtılan 339 anketin 230 tanesinden geri dönüş sağlanabilmiştir. 230 anketin 5 tanesi hatalı doldurduğundan 5 anket değerlendirme dışı bırakılmış 225 anketten elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı %67'dir. Doğru yanıtlanarak geri gönderilen anket sayısının, gönderilen toplam anket sayısına oranı geri dönüş oranı olarak tanımlanmaktadır. Anketlerin geri dönüş oranı büyük ölçüde uygulama biçimine bağlıdır. Ancak sağlıklı yorum yapabilmek için anket geri dönüş oranının %70-80'in üzerinde olması beklenirken, genellikle bu oran %40-60 civarında kalmaktadır (Büyüköztürk, 2005: 144).

Lojistik sektöründe çalışan kişilerin bu araştırmada örneklem olarak seçilmesindeki temel motivasyon; örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik kavramları arasındaki ilişkinin bu sektör için ilk defa inceleniyor olmasıdır. Ayrıca Mersin ilinin Türkiye'nin en gözde lojistik merkezlerden biri olması da Mersin ilinin araştırmanın yapılacağı bölge olarak seçilmesinde etkili bir faktör olmuştur. Mersin ili gerek konumu, gerek iklim şartları ve gerekse de alt yapı imkânlarıyla kara, deniz ve hava yolu taşımacılığı açısından ülkemizin en avantajlı şehirlerinden birisidir. Mersin ili Türkiye'deki konteyner hacmi bakımından en büyük limana sahiptir (UTİKAD, 2018). Mersin ili bu özelliklerinden dolayı dünyaca tanınmış birçok büyük lojistik firmasına ev sahipliği yapmaktadır. Bu durumda Mersin ilinin araştırma için en uygun yer olduğunu göstermektedir.

### 6.3. Araştırmanın Veri Toplama Metodu

Örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolünün incelenmesi amacıyla kurulan hipotezlerin sınanması için gerekli olan veriler yüz yüze anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anket; demografik bilgiler, örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.

Örgütsel zekâ düzeyini ölçmek için, Albrecht (2002) tarafından geliştirilen ve Ekici (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 49 ifadeden oluşan örgütsel zekâ ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçek 5'li Likert tipinde olup 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum ifadelerini içermektedir. Örgütsel zekâ ölçeği; stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişime istekli olma, içtenlik, güç

birliği ve uygunluk, bilgiyi etkili kullanma ve performans baskısı olmak üzere yedi alt boyuttan oluşmaktadır.

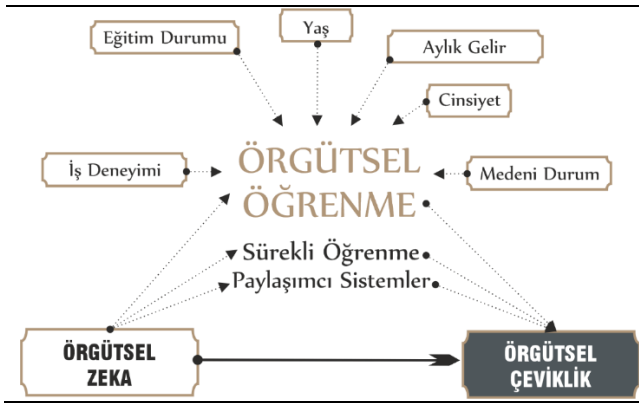
Örgütsel öğrenme düzeyini ölçmek içinse, Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilen ve Aydoğdu (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 22 ifadeden oluşan örgütsel öğrenme ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçek 5'li Likert tipinde olup 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum ifadelerini içermektedir. Örgütsel öğrenme ölçeği; sürekli öğrenme ve paylaşımcı sistemler olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel çevikliği ölçmek içinse, Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen ve Wageeh (2016) tarafından düzenlenen Basri (2019) tarafından ise Türkçe'ye uyarlanan 15 ifadeden oluşan örgütsel çeviklik ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçek 5'li Likert tipinde olup 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum ifadelerini içermektedir. Örgütsel çeviklik ölçeği; harekete geçme çevikliği, karar verme çevikliği ve algılama çevikliği olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

#### 6.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Tarama modelinin kullanıldığı araştırmada bir bağımsız, bir bağımlı ve bir aracı değişken bulunmaktadır. Örgütsel zekâ araştırmanın bağımsız değişkenini, örgütsel çeviklik ise araştırmanın bağımlı değişkenini örgütsel öğrenme de aracı değişkeni ifade etmektedir. Ayrıca aracılık etkisinin incelenmesinde örgütsel öğrenmenin sürekli öğrenme ve paylaşımcı sistemler alt boyutlarının da aracılık etkisi test edilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli



#### Araştırmanın Hipotezleri:

H<sub>1a</sub>: Örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Örgütsel zekânın örgütsel öğrenme üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Örgütsel öğrenmenin örgütsel çeviklik üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1d</sub>: Örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü vardır.

H<sub>1e</sub>: Örgütsel zekânın örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan sürekli öğrenme üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1f</sub>: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan sürekli öğrenmenin örgütsel çeviklik üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1g</sub>: Örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan sürekli öğrenmenin aracı rolü vardır.

H<sub>1h</sub>: Örgütsel zekânın örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan paylaşımcı sistemler üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1k</sub>: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan paylaşımcı sistemlerin örgütsel çeviklik üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1m</sub>: Örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan paylaşımcı sistemlerin aracı rolü vardır.

H<sub>1n</sub>: Örgütsel zekâ ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1o</sub>: Örgütsel zekâ ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1p</sub>: Örgütsel öğrenme ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1q</sub>: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan sürekli öğrenme ile örgütsel zekâ arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1r</sub>: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan sürekli öğrenme ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1s</sub>: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan paylaşımcı sistemler ile örgütsel zekâ arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1t</sub>: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan paylaşımcı sistemler ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1u</sub>: Örgütsel öğrenme yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>1y</sub>: Örgütsel öğrenme aylık gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### 6.5. Bulgular

Tablo 2'de örnekleme yönelik betimleyici istatistikler yer almaktadır. Bu tabloya göre; araştırmaya katılanların %43,6'sı kadın, %56,4'ü ise erkektir. Bu kitlenin %44'ü evli, %56'sı ise bekârdır. Örnekleme içerisinde 26-30 yaş aralığındaki çalışanlar %37,3'lük bir oranla daha baskın durumdadır. Araştırmaya katılan çalışanların %76,9'u üniversite mezunu olup, örnekleme lisans ve lisansüstü mezunu çalışan sayısı daha fazla bulunmaktadır. Katılımcıların aylık gelir düzeyi incelendiğinde ise katılımcıların %50,2'lik kısmının asgari ücret düzeyinde bir gelire sahip olduğu, iş deneyimi açısından ise katılımcıların %75,6'sının 1 yıldan daha fazla iş deneyimine sahip olduğu

belirlenmiştir. Katılımcılar kuruluştaki pozisyonları açısından incelendiğinde ise posta dağıtımında çalışanların %11,1 ile en çok çalışanın bulunduğu pozisyon olduğu, bu çalışanları gümrük operasyon ve muhasebe çalışanlarının izlediği tespit edilmiştir.

**Tablo 2.** Betimleyici İstatistikler

	Frekans/Sıklık	Yüzde Oranı
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	98	% 43,6
Erkek	127	% 56,4
<b>Yaş</b>		
18-25	70	% 31,1
26-30	84	% 37,3
31-40	41	% 18,2
41 ve daha fazla	30	% 13,3
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	52	% 23,1
Ön Lisans	68	% 30,2
Lisans ve Lisansüstü	105	% 46,7
<b>Aylık Gelir Düzeyi</b>		
3000 TL ve altı	113	% 50,2
3001-4000 TL	55	% 24,4
4001 TL ve üzeri	57	% 25,3
<b>İş Deneyimi</b>		
0-1 yıl	55	% 24,4
2-5 yıl	82	% 36,4
6-10 yıl	54	% 24,0
11 yıl ve daha fazla	34	% 15,1
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	99	% 44,0
Bekâr	126	% 56,0
<b>Kuruluştaki Pozisyon</b>		
İthalat Operasyon	20	% 8,9
Transit Operasyon	12	% 5,3
Muhasebe	22	% 9,8
İhracat Operasyon	18	% 8,0
Gümrük Müşaviri	13	% 5,8
Deniz Operasyon	10	% 4,4
Müşteri Temsilcisi	5	% 2,2
İşletme Müdürü	2	% 0,9
Yönetici	2	% 0,9
Gümrük Müşavir Yardımcısı	14	% 6,2
MİP İş Takip	2	% 0,9
Operasyon Müdürü	11	% 4,9
Gümrük Operasyon	23	% 10,2
Dokümantasyon	7	% 3,1
Beyanname Servisi	4	% 1,8
Kargo	2	% 0,9
Stajyer	1	% 0,4
Finans Sorumlusu	3	% 1,3
Liman Departmanı	5	% 2,2
Uluslararası Nakliyat	1	% 0,4
Acenta Yöneticisi	1	% 0,4
Lojistik Yönetim	3	% 1,3
Yurt Dışı Operasyon	1	% 0,4
Hukuk Müşaviri	1	% 0,4
Büro Görevlisi	3	% 1,3
Gümrük İş Takip	3	% 1,3
Ordino Departmanı	2	% 0,9
Yardımcı Personel	2	% 0,8
Lojistik İş Takip	4	% 1,8
Gümrük Uzmanı	1	% 0,4

Şirket Sahibi	1	% 0,4
Kalite Temsilciliği	1	% 0,4
Dağıtım (Posta)	25	% 11,1

Frekans ve normallik analizinden sonra araştırmada kullanılan üç ölçeğin yapı geçerliğinin tespiti için doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Literatürde doğrulayıcı faktör analizinde referans alınan çeşitli uyum iyiliği ölçütleri bulunmaktadır. Bunlar içerisinde en yaygın olanlarından birisi Schermelleh-Engel ve diğerleri (2003) tarafından paylaşılan ölçütler olup, bu ölçütler Tablo 3'te ifade edilmektedir.

**Tablo 3.** Standart Uyum İyiliği Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$

Kaynak: Schermelleh-Engel vd. (2003:52)

Araştırma içerisinde kullanılan ilk ölçek, 3 boyut ve 15 maddeden oluşan örgütsel çeviklik ölçeğidir. Bu ölçeğe yönelik olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda saptanan uyum değerleri Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4.** Örgütsel Çeviklik Ölçeği / Uyum Değerleri

Uyum Kriteri	$\chi^2$	Sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Uyum Değerleri	171.998	71	2.423	0.08	0.951	0.050	0.921	0.900

Tablo 4'te yer alan uyum iyiliği değerlerinin Tablo 3'te yer alan standart uyum iyiliği değerleriyle tutarlı olduğu belirlenmiş ve örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin standardize edilmiş model ve faktör yükleri Şekil 2'de belirtilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizine göre modifiye edilen örgütsel çeviklik ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5'te ifade edilmiştir.

**Tablo 5.** Örgütsel Çeviklik Ölçeği - Güvenirlik Analizi

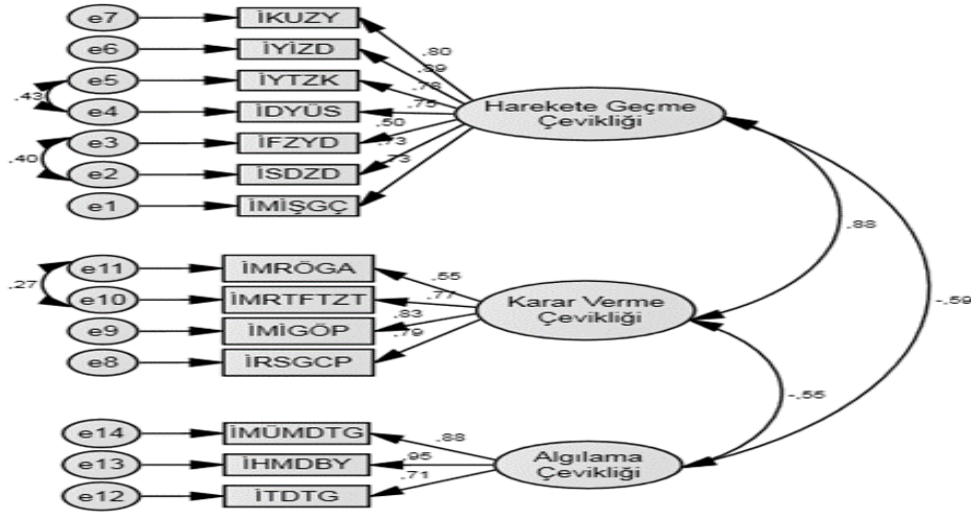
	Cronbach'ın Alfası	Madde Sayısı
Tüm Ölçek	0.748	14
Harekete Geçme Çevikliği	0.905	7
Karar Verme Çevikliği	0.827	4
Algılama Çevikliği	0.877	3

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek, 7 boyut ve 49 maddeden oluşan örgütsel zekâ ölçeğidir. Bu ölçeğe yönelik olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda saptanan uyum iyiliği değerleri Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Örgütsel Zekâ Ölçeği / Uyum Değerleri

Uyum Kriteri	$\chi^2$	Sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Uyum Değerleri	241.484	126	1.917	0.06	0.960	0.035	0.922	0.900

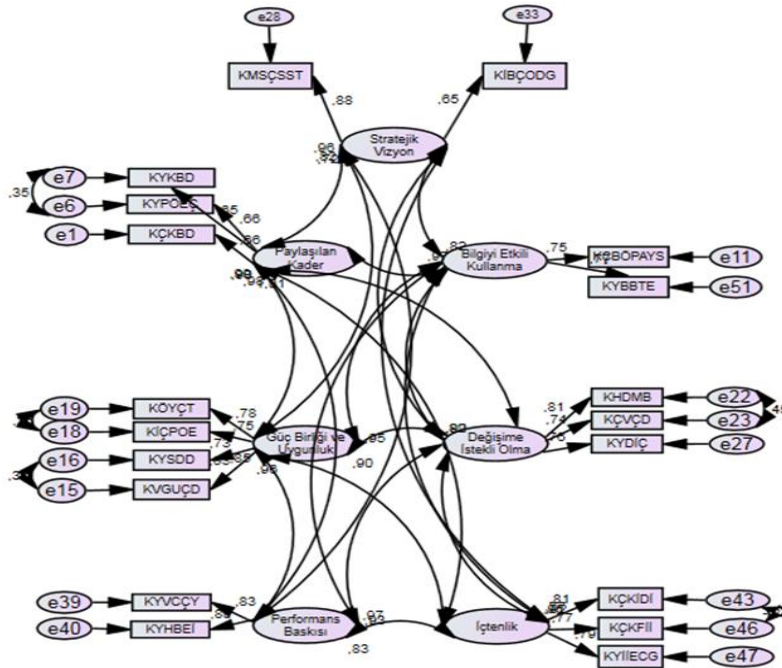
Şekil 2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği / Standardize Edilmiş Model



Tablo 6'da yer alan uyum iyiliği değerlerinin Tablo 2'de yer alan standart uyum iyiliği değerleriyle tutarlı olduğu

belirlenmiş ve örgütsel zekâ ölçeğine ilişkin standardize edilmiş model ve faktör yükleri Şekil 3'de belirtilmiştir.

Şekil 3. Örgütsel Zekâ Ölçeği / Standardize Edilmiş Model



Doğrulayıcı faktör analizine göre modifiye edilen örgütsel zekâ ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 7'de ifade edilmiştir.

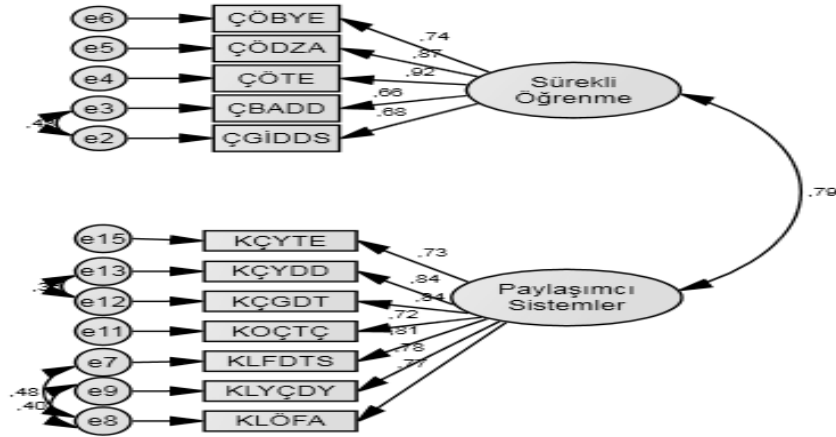
Araştırmada kullanılan son ölçek, 2 boyut ile 22 maddeden oluşan ve aracı değişkeni ifade eden örgütsel öğrenme ölçeğidir. Bu ölçeğe yönelik olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 8'de ifade edilmektedir.

Tablo 7. Örgütsel Zekâ Ölçeği - Güvenirlik Analizi

	Cronbach'ın Alfası	Madde Sayısı
Tüm Ölçek	0.956	19
İçtenlik	0.809	3
Performans Baskısı	0.800	2
Değişime İstekli Olma	0.852	3
Bilgiyi Etkili Kullanma	0.735	2
Güç Birliği ve Uygunluk	0.877	4
Paylaşılan Kader	0.750	3
Stratejik Vizyon	0.725	2

**Tablo 8.** Örgütsel Öğrenme Ölçeği / Uyum Değerleri

Uyum Kriteri	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Uyum Değerleri	130.202	49	2.657	0.08	0.960	0.049	0.939	0.915

**Şekil 4.** Örgütsel Öğrenme Ölçeği / Standardize Edilmiş Model

Doğrulayıcı faktör analizine göre modifiye edilen örgütsel öğrenme ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 9’da ifade edilmiştir.

**Tablo 9.** Örgütsel Öğrenme Ölçeği - Güvenirlik Analizi

	Cronbach'ın Alfası	Madde Sayısı
Tüm Ölçek	0.936	12
Sürekli Öğrenme	0.890	5
Paylaşımçı Sistemler	0.922	7

Geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanan bu ölçeklerden elde edilen ve normal dağılım gösterdiği tespit edilen bu verilere korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 10’da yer almaktadır. Bu tabloya göre; bağımlı değişken örgütsel çeviklik ile bağımsız değişken örgütsel zekâ arasında orta seviyede ve pozitif yönde; aracı değişken örgütsel öğrenme ile bağımsız değişken örgütsel zekâ arasında yüksek seviyede ve pozitif yönde; aracı değişken örgütsel öğrenme ile bağımlı değişken örgütsel çeviklik arasında ise yüksek seviyede ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Alt aracı değişken sürekli öğrenme ile bağımsız değişken örgütsel zekâ arasında orta seviyede ve pozitif yönde; alt aracı değişken paylaşımçı sistemler ile bağımsız değişken örgütsel zekâ arasında ise yüksek seviyede ve pozitif yönde; alt aracı değişken sürekli öğrenme ile bağımlı değişken örgütsel çeviklik arasında yüksek seviyede ve pozitif yönde; alt aracı değişken paylaşımçı sistemler ile bağımlı değişken örgütsel çeviklik arasında ise yüksek seviyede ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

$H_{1n}$ ,  $H_{1o}$ ,  $H_{1p}$ ,  $H_{1q}$ ,  $H_{1r}$ ,  $H_{1s}$  ve  $H_{1t}$  hipotezlerinin sınanması için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 10’da verilmektedir.

Tablo 8’de yer alan uyum iyiliği değerlerinin Tablo 3’te yer alan standart uyum iyiliği değerleriyle tutarlı olduğu belirlenmiş ve örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin standardize edilmiş model ve faktör yükleri Şekil 4’te belirtilmiştir.

**Tablo 10.** Korelasyon Analizi Sonuçları

	Pearson	Örgütsel Zekâ (bağımsız)	Örgütsel Çeviklik (bağımlı)
Örgütsel Çeviklik (Bağımlı)	Korelasyon	0.569	
	İki Kuyruklu Anlamlılık	0.000	
Örgütsel Öğrenme (Aracı)	Korelasyon	0.735	0.704
	İki Kuyruklu Anlamlılık	0.000	0.000
Sürekli Öğrenme (Aracı)	Korelasyon	0.577	0.646
	İki Kuyruklu Anlamlılık	0.000	0.000
Paylaşımçı Sistemler (Aracı)	Korelasyon	0.752	0.652
	İki Kuyruklu Anlamlılık	0.000	0.000

Tablo 11’de ise örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini saptamak amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi ve bu analiz sonucunda kurulan modelin özeti yer almaktadır. Buna göre; örgütsel çeviklikteki değişimin %32,1’ini örgütsel zekâdaki değişim açıklamaktadır. Regresyon formülüne göre örgütsel çevikliğin alabileceği değer aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

$$\text{Örgütsel Çeviklik} = 31.675 + (0.245 \times \text{Örgütsel Zekâ}) \quad (1)$$

$H_{1a}$  hipotezinin sınanması için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 11’de verilmektedir.

Model 1 incelendiğinde, örgütsel zekâdaki 1 birimlik artışın örgütsel çeviklik üzerinde 0.245 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre, Baron ve Kenny (1986)’nin aracılık etkisinin ölçülmesinde yer alan bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi olması gerekliliği şartı sağlanmıştır.

**Tablo 11.** Örgütsel Çeviklik-Örgütsel Zekâ

			$\beta$	t	Anlamlılık (Sig.)	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Model 1	Örgütsel Çeviklik	Sabit	31.675	18.308	0.000	0.324	0.321
		Örgütsel Zekâ	0.245	10.344	0.000		

Tablo 12’de aracı değişken örgütsel öğrenmenin bağımsız değişken örgütsel zekâ üzerindeki etkisini saptamaya yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi görülmektedir. Buna göre örgütsel öğrenmedeki değişimin %53,8’ini örgütsel zekâdaki değişim açıklamaktadır. Regresyon formülüne göre örgütsel öğrenmenin alabileceği

**Tablo 12.** Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Zekâ

			$\beta$	t	Anlamlılık (Sig.)	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Model 2	Örgütsel Öğrenme (Aracı)	Sabit	12.239	5.858	0.000	0.540	0.538
		Örgütsel Zekâ	0.463	16.188	0.000		

Model 2’ye göre örgütsel zekâdaki 1 birimlik artış örgütsel öğrenme üzerinde 0.463 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre, Baron ve Kenny (1986)’nin aracılık etkisinin ölçülmesinde yer alan bağımsız değişkenin aracı değişkene etkisi olması gerekliliği şartı sağlanmıştır.

Tablo 13’te regresyon analizi sonucunda kurulan modelin özeti yer almaktadır. Buna göre; örgütsel çeviklikteki

**Tablo 13.** Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Zekâ-Örgütsel Çeviklik

			$\beta$	t	Anlamlılık (Sig.)	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Model 3	Örgütsel Çeviklik	Sabit	26.493	16.550	0.000	0.501	0.496
		Örgütsel Zekâ	0.049	1.627	0.105		
		Örgütsel Öğrenme (Aracı)	0.423	8.864	0.000		

Model 3’e göre örgütsel öğrenmedeki 1 birimlik artış örgütsel çeviklik üzerinde 0.423 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Geliştirilen 3 model incelendiğinde; örgütsel zekânın örgütsel çeviklikle ilişkisinin ölçümünde örgütsel zekânın regresyon katsayısının 0.245 olduğu, aracı değişken olan örgütsel öğrenmenin model 1’e eklenmesi sonucunda geliştirilen model 3’te ise örgütsel zekâyâ ilişkin regresyon katsayısının 0.049’a düştüğü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermediği saptanmıştır. Elde edilen bu sonuca göre, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenin regresyon analizine aracı değişken olan örgütsel öğrenme dâhil edildiğinde bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişki ortadan kalkmıştır. Böylece Baron ve Kenny (1986)’nin aracılık etkisinin ölçülmesinde yer alan üçüncü basamak şartı da sağlanmıştır. Örgütsel öğrenmenin aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek içinse SOBEL testi kullanılmıştır. Bu test, <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> adresinde yer alan

**Tablo 14.** Sürekli Öğrenme-Örgütsel Zekâ

			$\beta$	t	Anlamlılık (Sig.)	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Model 4	Sürekli Öğrenme (Aracı)	Sabit	7.125	6.185	0.000	0.333	0.330
		Örgütsel Zekâ	0.166	10.544	0.000		

Model 4’e göre örgütsel zekâdaki 1 birimlik artış sürekli öğrenme üzerinde 0.166 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre, Baron ve Kenny

değer aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

$$\text{Örgütsel Öğrenme} = 12.239 + (0.463 \times \text{Örgütsel Zekâ}) \quad (2)$$

H<sub>1b</sub> hipotezinin sınanması için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de verilmektedir.

değişimin %49,6’sını örgütsel öğrenmedeki değişim açıklamaktadır. Regresyon formülüne göre örgütsel çevikliğin alabileceği değer aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

$$\text{Örgütsel Çeviklik} = 26.493 + (0.423 \times \text{Örgütsel Öğrenme}) \quad (3)$$

H<sub>1c</sub> ve H<sub>1d</sub> hipotezlerinin sınanması için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 13’te verilmektedir.

yazılımla gerçekleştirilmiştir. Yazılım yardımıyla gerçekleştirilen SOBEL test sonuçlarına göre Z= 8.361, p=0.000 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre; örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişki üzerinde örgütsel öğrenmenin tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 14’te örgütsel zekânın aracı değişkenin sürekli öğrenme alt boyutu üzerindeki etkisini saptamak amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan modelin özeti yer almaktadır. Buna göre sürekli öğrenmedeki değişimin %33’ünü örgütsel zekâdaki değişim açıklamaktadır. Regresyon formülüne göre sürekli öğrenmenin alabileceği değer aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

$$\text{Sürekli Öğrenme} = 7.125 + (0.166 \times \text{Örgütsel Zekâ}) \quad (4)$$

H<sub>1e</sub> hipotezinin sınanması için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 14’te verilmektedir.

(1986)’nin aracılık etkisinin ölçülmesinde yer alan bağımsız değişkenin aracı değişkene etkisi olması gerekliliği şartı sağlanmıştır.

Tablo 15'te çoklu regresyon analizi sonucunda kurulan modelin özeti yer almaktadır. Buna göre; örgütsel çeviklikteki değişimin %47'sini sürekli öğrenme ve örgütsel zekâdaki değişim açıklamaktadır. Regresyon formülüne göre örgütsel çevikliğin alabileceği değer aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

$$\text{Örgütsel Çeviklik} = 26.621 + (0.709 \times \text{Sürekli Öğrenme}) + (0.127 \times \text{Örgütsel Zekâ}) \quad (5)$$

$H_{1f}$  ve  $H_{1g}$  hipotezlerinin sınanması için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 15'te verilmektedir.

**Tablo 15.** Sürekli Öğrenme-Örgütsel Zekâ-Örgütsel Çeviklik

		$\beta$	t	Anlamlılık (Sig.)	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	
Model 5	Örgütsel Çeviklik	Sabit	26.621	16.092	0.000	0.475	0.470
		Örgütsel Zekâ	0.127	4.960	0.000		
		Sürekli Öğrenme (Aracı)	0.709	7.984	0.000		

Model 5'e göre örgütsel zekâdaki 1 birimlik artış örgütsel çeviklik üzerinde 0.127 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Tablo 10'da yer alan model 1 incelendiğinde; örgütsel zekânın örgütsel çeviklikle ilişkisinin ölçümünde örgütsel zekânın regresyon katsayısının 0.245 olduğu, alt aracı değişken olan sürekli öğrenmenin Tablo 11'de yer alan model 1'e eklenmesi sonucunda geliştirilen model 5'te (Tablo 15) ise örgütsel zekâyâ ilişkin regresyon katsayısının 0.127'ye düştüğü saptanmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenin regresyon analizine aracı değişken olan sürekli öğrenme dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin regresyon katsayısı azalmıştır. Böylece Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisinin ölçülmesinde yer alan üçüncü basamak şartı yerine getirilmiştir. Gerçekleştirilen SOBEL test sonuçlarına göre ise  $Z=7.949$ ,  $p=0.000$  olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara

göre; örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişki üzerinde örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan sürekli öğrenmenin kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 16'da aracı alt değişken paylaşımcı sistemler ile bağımsız değişken örgütsel zekâ arasındaki ilişkiye yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonucu görülmektedir. Buna göre; paylaşımcı sistemlerdeki değişimin %56,4'ünü örgütsel zekâdaki değişim açıklamaktadır. Regresyon formülüne göre paylaşımcı sistemler değişkeninin alabileceği değer aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

$$\text{Paylaşımcı Sistemler} = 5.114 + (0.297 \times \text{Örgütsel Zekâ}) \quad (6)$$

$H_{1h}$  hipotezinin sınanması için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 16'da verilmektedir.

**Tablo 16.** Sürekli Öğrenme-Örgütsel Zekâ

		$\beta$	t	Anlamlılık (Sig.)	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	
Model 6	Paylaşımcı Sistemler (Aracı)	Sabit	5.114	4.023	0.000	0.566	0.564
		Örgütsel Zekâ	0.297	17.047	0.000		

Model 6'ya göre örgütsel zekâdaki 1 birimlik artış paylaşımcı sistemler üzerinde 0.297 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre, Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisinin ölçülmesinde yer alan bağımsız değişkenin aracı değişkene etkisi olması gerekliliği şartı sağlanmıştır.

Tablo 17'de aracı alt değişken paylaşımcı sistemler ve bağımsız değişken örgütsel zekâ ile bağımlı değişken örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye yönelik çoklu regresyon

analizi görülmektedir. Bu modele göre; örgütsel çeviklikteki değişimin %43,4'ünü paylaşımcı sistemler ve örgütsel zekâdaki değişim açıklamaktadır. Regresyon formülüne göre örgütsel çevikliğin alabileceği değer aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

$$\text{Örgütsel Çeviklik} = 28.806 + (0.561 \times \text{Paylaşımcı Sistemler}) + (0.079 \times \text{Örgütsel Zekâ}) \quad (7)$$

$H_{1k}$  ve  $H_{1m}$  hipotezlerinin sınanması için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 17'de verilmektedir.

**Tablo 17.** Paylaşımcı Sistemler-Örgütsel Zekâ-Örgütsel Çeviklik

		$\beta$	t	Anlamlılık (Sig.)	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	
Model 7	Örgütsel Çeviklik	Sabit	28.806	17.606	0.000	0.439	0.434
		Örgütsel Zekâ	0.079	2.393	0.018		
		Paylaşımcı Sistemler (Aracı)	0.561	6.742	0.000		

Model 7'ye göre örgütsel zekâdaki 1 birimlik artış örgütsel çeviklik üzerinde 0.079 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Tablo 11'de yer alan model 1 incelendiğinde; örgütsel zekânın örgütsel çeviklikle ilişkisinin ölçümünde örgütsel zekânın regresyon katsayısının 0.245 olduğu, alt aracı değişken olan paylaşımcı sistemlerin Tablo 11'de yer alan model 1'e eklenmesi sonucunda geliştirilen model 7'de ise

örgütsel zekâyâ ilişkin regresyon katsayısının 0.079'a düştüğü saptanmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenin regresyon analizine aracı değişken olan paylaşımcı sistemler dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin regresyon katsayısı azalmıştır. Böylece Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisinin ölçülmesinde yer alan üçüncü basamak şartı yerine getirilmiştir.



Regresyon katsayısındaki bu azalmanın anlamlılığının tespiti için gerçekleştirilen SOBEL test sonuçlarına göre ise  $Z= 8.011$ ,  $p=0.000$  olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre; örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişki üzerinde örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan paylaşımcı sistemlerin kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Aracılık etkisine yönelik yapılan analizlerden sonra aracı değişken olan örgütsel öğrenmenin demografik değişkenlere göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği incelenmiştir.

**Tablo 18.** Örgütsel Öğrenme – Yaş

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	Anlamlılık (Sig.)
18-25	70	46.4571	8.22630	0.98323	4.372	0.002
26-30	84	43.4405	10.74048	1.17188		
31-40	41	44.7317	9.08027	1.41810		
41 ve daha yüksek	30	48.9333	7.09994	1.29627		

Post-Hoc analizi içerisinde seçilecek tekniğin belirlenmesi için gerçekleştirilen homojenlik test sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır.

**Tablo 19.** Varyansların Homojenliği Testi – Yaş

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık (Sig.)
4.563	3	221	0.004

Tablo 19’da yer alan varyansların homojenliği test sonuçlarına göre varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Yaş gruplarındaki dağılımın da eşit olmadığı dikkate alındığında Post-Hoc analizi içerisinde Tamhane’s T2 testi tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen bu test sonucunda ise sadece 26-30 yaş ile 41 yıl ve daha fazla yaş grupları arasındaki anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu saptanmıştır. Bu nedenle, örgütsel öğrenmenin yaşa göre

**Tablo 20.** Örgütsel Öğrenme – Aylık Gelir Düzeyi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	Anlamlılık (Sig.)
3000 TL ve altı	113	46.8850	7.75144	0.72919	4.928	0.008
3001-4000 TL	55	45.4727	9.95891	1.34286		
4001 TL ve üzeri	57	42.1754	11.07623	1.46708		

Post-Hoc analizi içerisinde seçilecek tekniğin belirlenmesi için gerçekleştirilen homojenlik test sonuçları Tablo 21’de ifade edilmiştir.

**Tablo 21.** Varyansların Homojenliği Testi – Yaş

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık (Sig.)
6.533	2	222	0.002

Tablo 21’de yer alan test sonuçlarına göre varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Aylık gelir düzeyin gruplardaki dağılımı da eşit olmadığı için Post-Hoc analizi içerisinde Tamhane’s T2 testi kullanılmıştır. Bu test sonucunda sadece 3000 TL ve altı ile 4001 TL ve üzeri aylık gelire sahip çalışan grupları arasındaki anlamlılık değeri 0.05’ten küçük saptanmıştır. Bu nedenle, örgütsel öğrenmenin aylık gelir düzeyine göre gösterdiği farklılığının

farkın sadece yaş ve aylık gelir düzeyinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Tablo 18’de örgütsel öğrenme ile araştırmaya katılanların yaşı arasındaki tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu tabloya göre anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Hangi yaş grupları arasındaki farklılığın anlamlı olduğunun belirlenebilmesi için Post-Hoc analizi yapılmıştır.

gösterdiği farklılığının sadece bu yaş grupları arasında olduğu, 41 yaş ve üstü çalışanlarda örgütsel öğrenmenin 26-30 yaş aralığındaki çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Sonucun bu şekilde çıkmasında çalışanların kendi deneyimlerinden ve başkalarının deneyimlerinden öğrenmesi etkili olmuştur.

Tablo 20’de tek yönlü varyans analizi kullanılarak örgütsel öğrenme ile araştırmaya katılanların aylık gelir düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu analiz sonucuna göre anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu saptanmış ve örgütsel öğrenmenin çalışanların aylık gelir düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında gerçekleştiğinin saptanabilmesi için Post-Hoc analizi yapılmıştır.

sadece bu gelir düzeyleri arasında olduğu, 3000TL ve altı aralığında aylık gelire sahip çalışanlarda 4001TL ve üstü aylık gelire sahip çalışanlara kıyasla örgütsel öğrenmenin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

## 7. Sonuç

Günümüzde şirketler, iş çevresinde yaşanan hızlı değişime uyum sağlamanın yolunun yeni yönetim anlayışlarını benimsemekten ve uygulamaktan geçtiği bilinciyle hareket etmektedir. Bu bilince sahip işletmeler yaşanan değişime ayak uydurabilmek için örgüt yapılarını çevik (atik) ve esnek bir yapıya dönüştürmektedir. Bir örgütün çevik yapıya bürünebilmesi için önce öğrenmesi ve öğrendiklerini davranışlarına yansıtarak öğrenen örgüt haline dönüşmesi gerekmektedir. Öğrenen örgütler, örgütü etkileyen her türlü değişime hızla cevap verebilen ve kendini duruma göre

değiştirebilen, dönüştürebilen örgütlerdir (Yıldırım, 2006: 145). Örgütsel zekâ ise örgütsel öğrenmeye ihtiyaç duyduğu temel yeterliliği sağlamaktadır. Bu özelliğiyle örgütsel zekâ örgütsel öğrenmenin öncülü durumundadır. Bu nedenle bu çalışmada örgütün çevikliği etkilediği düşünülen örgütsel öğrenme ve onun öncülü konumunda olan örgütsel zekâ kavramlarının birbiriyle olan ilişkisi bir model çerçevesinde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sorunsalına cevap aramak amacıyla yapılan bu çalışmada, örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin tam aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan çıkan bu sonuç örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerinde örgütsel öğrenme aracılığı ile dolaylı bir etkisi olduğunu başka bir deyişle doğrudan bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu durumda örgütsel çevikliğin örgütsel zekâ artsa bile örgütsel öğrenmenin yüksek olması durumunda artacağını ve örgütsel öğrenmenin örgütsel çeviklik üzerinde örgütsel zekâdan daha fazla bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Yapılan fark testi sonucunda ise örgütsel öğrenmenin çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Uzuntarla vd. (2015) örgütsel öğrenmenin iki alt boyutunun yaşa göre farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bu farklılığın özellikle 40 yaş ve üstü çalışanlarda gerçekleştiği görülmüştür. Bu durum artan yaşla beraber kazanılan tecrübenin ve bilgi birikiminin örgütsel öğrenme yeteneğine olumlu etki yaptığı şeklinde açıklanabilir (Uzuntarla vd., 2015: 199). Aylık gelir düzeyine göre yapılan fark testi sonucunda ise örgütsel öğrenmenin çalışanların aylık gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Aydoğan vd. (2011) ise örgütsel öğrenmenin aylık gelir düzeyine göre farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın düşük gelir grubundaki katılımcılar ile yüksek gelir grubundaki katılımcılar arasında olduğunu belirlemişlerdir. Düşük gelir düzeyine sahip katılımcılar düşük eğitim seviyesine sahip olduğundan bu grubun iş ve görev tanımlarının kapsamı yüksek gelir düzeyine sahip çalışanlara göre daha az olmaktadır. Bu durum çalışanların işlerine odaklanmalarına ve işlerini daha hızlı ve derinlemesine öğrenmelerine yol açmaktadır. Yüksek gelir düzeyine sahip katılımcılardan ise yüksek eğitim düzeyine sahip olduklarından dolayı bilgi, beceri, yetenek ve sorumluluk açısından çok şey beklenmektedir. Bu durumda öğrenme sürecinin kalitesini düşürmekte ve süresini uzatmaktadır (Aydoğan vd., 2011: 208).

Literatürde Bahrami vd.'nin (2016) çalışması dışında örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen ulusal ve uluslararası yazında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak literatürde örgütsel zekâ ile örgütsel çeviklik, örgütsel zekâ ile örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışmaya rastlanılmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmalardan biri olan Porkiani ve Hejiniipoor'un (2013) çalışmasında örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerinde olumlu ve önemli bir

etkiye sahip olduğu gösterilmiştir. Mehran ve Samadi (2014) ise örgütsel zekânın alt boyutlarından olan ortak kader, değişim arzusu, birlik ve mutabakat, moral, bilginin uygulanması, performans baskısı ve stratejik vizyon ile örgütsel çeviklik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Shayan ve Ghasemizad (2015) ise örgütsel zekâ ile örgütsel çeviklik arasında önemli ve pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Abbaspour vd. (2015) ise örgütsel zekânın tüm alt boyutlarının (stratejik vizyon, ortak kader, değişim arzusu, moral, uyum, bilginin uygulaması ve performans baskısı) örgütsel çevikliğin tüm alt boyutlarıyla (bütünlük, yetkinlik, takım, teknoloji, kalite, değişiklikler, ortaklık, pazarlama, eğitim ve refah) pozitif korelasyona sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Rasouli vd. (2016) ise örgütsel zekânın tüm bileşenlerinin (stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişim arzusu, ruh, uyum, bilginin yayılması ve performans baskısı) örgütsel çeviklik ile önemli bir ilişki içerisinde olduğunu saptamışlardır. İsmail ve Al-Assa'ad (2020) ise yaptıkları bir çalışmada örgütsel zekânın stratejik vizyon alt boyutunun algılama çevikliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca örgütsel zekânın; değişim iştahı, stratejik vizyon ve uyum boyutlarının karar verme çevikliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Kavosi vd. (2021) ise örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir.

Örgütsel zekâ ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalardan biri olan March'in (1999) çalışmasında ise örgütsel zekânın ardılının örgütsel öğrenme olduğu belirtilmiştir. Simic (2005) ise yaptığı çalışmada örgütsel öğrenmenin örgütsel zekânın en önemli bileşenlerinden biri olduğu sonucuna varmıştır. Sabegh ve Elahi (2013) ise örgütsel zekâ ile öğrenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Hosseini ve Chellisseril (2013) ise örgütsel zekâ ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Rahdarpour ve Sheykhi (2016) ise sosyal sermaye ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye örgütsel zekânın aracılık ettiğini başka bir deyişle sosyal sermayenin ve örgütsel zekânın aynı anda ve birlikte örgütsel öğrenme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Örgütsel öğrenme ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalardan biri olan Hassan vd.'nin (2013) çalışmasında ise örgütsel öğrenme yöneliminin; öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı boyutlarının bilgi teknolojisi yeteneği üzerinde, bilgi teknolojisi yeteneğinin de örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Putri ve Mangundjaya (2020) ise örgütsel öğrenme ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuç örgütsel öğrenmenin ve psikolojik güçlendirmenin aynı anda ve birlikte örgütsel çevikliği etkilediğini göstermektedir. Saha vd. (2020) ise örgütsel öğrenme ile örgütsel çeviklik arasında çift yönlü ve karşılıklı bir

etkileşim olduğunu saptamışlardır. Araştırmadan çıkan bu sonuç örgütsel öğrenmenin örgüte çeviklik kazandırdığına, çevik örgütün ise hızlı bir şekilde öğrendiğine dikkat çekmektedir. Shamran vd. (2020) ise örgütsel çevikliğin boyutları ile öğrenen örgüt arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Kavosi vd. (2021) ise örgütsel öğrenme arttıkça örgütsel çevikliğin de arttığını saptamışlardır. Görüldüğü üzere literatürde yer alan bu çalışmaların sonuçları çalışmadan elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Çalışmada; örgütsel zekânın örgütsel öğrenmenin öncülü olduğu dolayısıyla örgütsel öğrenmenin örgütsel çevikliği etkilediği sonucuna varılmıştır. Öğrenen örgütlerin çalışanlarının yeteneklerini verimli kullanmadan, farklı çalışma koşullarına hızlı bir şekilde adapte olmaya ve yeni yönetim tarzlarını uygulamaya kadar pek çok yeniliğe adapte oldukları görülmektedir. Başarılı olmak isteyen ve bu durumu gelecekte de devam ettirmek isteyen örgütlerin değişimi yönetmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Bunun yolu da öğrenen örgüt olmaktan geçmektedir.

Bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için o örgütte bilgi paylaşımını ödüllendiren bir kültür geliştirilmeli, başarısızlıklardan ders çıkarmak için gerekli zaman ayrılmalı, her seviyedeki çalışanı yaşam boyu öğrenmeye katılmaya teşvik etmeli, bireylerin ve ekiplerin kuruluşun statükosuna meydan okumasına izin verilmelidir (Walamis, 2022).

Bir örgütün çevik yapıya bürünebilmesi için o örgütte öğrenmeye ve geribildirmeye önem verilmeli, esnek bir yapı kurulmalı, iletişim işbirliğine açık ve güven ortamı içerisinde gerçekleşmeli, takım çalışmasına önem verilmeli, katılımcı yönetim anlayışı benimsenmeli, bireyler arasındaki sosyal etkileşim desteklenmeli, yöneticiler kolaylaştırıcı omalı, çalışanlar güçlendirilmeli ve işbirlikçi liderlere sahip olunmalıdır (Ciceralli, 2019: 2425). Ayrıca çevik olmak isteyen bir örgüt yaratıcı personel istihdam etmeli, uygun teknoloji kullanmalı, personele gerekli bilgiyi zamanında ulaştırmalı ve personeli hizmet içi eğitime tabi tutulmalıdır (Bahrami vd., 2016).

Öğrenme ortamını besleyen bir diğer faktör de örgütsel zekâdır. Bir örgütün örgütsel zekâyâ sahip olabilmesi için; eylemlerinde ve tepkisinde hızlı olması, değişen durumlara uyarlanabilmesi, esnek bir yapıda olması, öngörülü ve açık fikirli olması, hayal gücünü kullanabilmesi ve yenilenebilir olması gerekmektedir (Erçetin, 2004: 2). Özetle elde edilen sonuçlara dayanarak karar alıcılara, örgütlerinin hayatta kalabilmelerinde oldukça önemli rol oynayan örgütsel çevikliği etkileyen örgütsel öğrenme yeteneklerini geliştirmeleri ve bu yeteneklerini geliştirirken de örgütsel zekânın katkısını göz önünde bulundurmaları tavsiye edilmektedir.

Dinamik ve belirsiz bir çevrede faaliyet gösteren bir işletmenin artık klasik yönetim anlayışı ile yönetilmesi mümkün gözükmemektedir. Böyle bir ortamda faaliyet gösteren bir işletmenin iş ortamında ortaya çıkan

değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi için çevik bir yapıda olması gerekmektedir. Çeviklik ise ancak bir liderin öğrenme ortamını beslemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin öğrenme kültürünü artıracak faaliyetlere liderlik yapmaları şarttır. Bunun için liderlere; stratejik lider gibi davranmaları, çalışanlarıyla açık, net bir iletişim ağı kurmaları, çalışanlar ve departmanlar arasındaki yardımlaşmayı teşvik etmeleri, katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri, elde edilen sonuçlar hakkında çalışanlarına geribildirimde bulunmaları, çalışanlarının kurumlarıyla özdeşleşmelerini sağlamaları, örgütlerindeki bürokratik prosedürleri azaltmaları, yetki devrine gitmeleri, çalışanlarının hata yapmasına müsaade etmeleri ve hatalarını tolere etmeleri, çalışanlarının yaratıcı düşüncelerini desteklemeleri ve hatta çalışanlarının yenilikçi fikirlerini denemelerine imkân tanınmaları ve sorunların çözümüne çalışanlarını dâhil etmeleri tavsiye edilmektedir.

Ulusal ve uluslararası literatürde örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısının yok denecek kadar az olması bu çalışmayı değerli kılmaktadır. Bahsi geçen bu üç değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı çalışmalardan birisi Bahrami vd.'nin (2016) 370 idari ve tıbbi personel üzerine yaptığı bir çalışmadır. Bu çalışmada örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik ilişkisinde örgütsel öğrenmenin ara buluculuk etkisinin var olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuç ile yapılan çalışmadan elde edilen sonuç birbirini destekler niteliktedir. Çalışmalardan çıkan sonuç, bir yöneticinin bu üç değişkeni besleyecek bir örgüt iklimi yarattığında gerek kendisinin gerekse örgütünün başarısını artırabileceğini göstermektedir. Görüldüğü üzere zekâ ve öğrenme alanını oluşturan örgütlerde çeviklik ortaya çıkmakta ve bu sayede yöneticiler değişiklikleri tespit edip bunlarla yüzleşebilmektedir.

Bu araştırmanın iş çevresinin belirsiz ve hızla değiştiği sektörlerde özellikle her zamankinden daha çok çevik olmaya ihtiyaç duyan sektörlerde yapılması önerilmektedir. Bu nedenle ileride bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara bu hususu dikkate almaları önerilmektedir.

Araştırma pandemi sürecinde yapıldığı için bazı katılımcıların yüz yüze anket uygulamasına katılmak istememeleri, bütün çalışanların iş yerinde bulunmayıp dönüşümlü olarak görev yapmaları ve mevcut çalışanların bazılarının iş yoğunluğunu sebep göstererek ankete katılmak istememeleri ise bu çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

**Not:** Tarsus Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 08/03/2021 tarih ve 2021/10 sayılı toplantısında araştırmada kullanılan anketlerin hiçbir etik ve bilimsel sakıncası olmadığına karar verilmiştir.

### Kaynakça

Abbaspour, A., Golabdoust, A., Golabdoost, N., & Golabdoust, T. (2015). A Study on The Relationship between Organizational Intelligence and Organization

- Agility in Tehran University of Medical Sciences. *International Journal of Asian Social Science*, 5(11), 626-640.
- Ahmadnia, M., Taheri, M. L., Soltani, F., & Ahmadnia, A. (2017). Exploring the Impact of Organizational Learning on Organizational Intelligence: Evidence from Municipality of Mashhad. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 828-834.
- Aitken, J., Christopher, M., & Towill, D. (2002). Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leanness. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 5(1), 59-74.
- Akkaya, B., & Qaisar, I. (2021). Linking Dynamic Capabilities and Market Performance of SMEs: The Moderating Role of Organizational Agility. *Istanbul Business Research*, 50(2), 197-214.
- Al Kasasbeh, M. M., Al Kasasbeh, S. A. M., & Al-Faouri, A. H. (2016). Smart Organization Characteristics and Its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company. *International Journal of Business and Management*, 11(8), 106-115.
- Al-Azzam, Z. F., Irtaimah, H. J., & Khaddam, A. A. H. (2018). Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service. *International Journal of Management Studies*, 25(1), 133-153.
- Albrecht, K. (2002). *Organizational Inteligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Philos.* (Erişim: 05.09.2022), <https://karlalbrecht.com/downloads/OI-WhitePaper-Albrecht.pdf>
- Albrecht, K. (2003). *The Power of Minds at Work: Organizational Inteligence in Action.* California: AMACOM.
- Al-Faouri, E. H., & Al-Rfou, A. N. (2017). The Impact of the Failure-Based Learning Behavior on Organizational Agility from the Workers' Point of View in the Jordanian Industrial Companies in King Abdullah II Industrial City – Sahab. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 266-273.
- Alhadid, A. Y. (2016). The Effect of Organization Agility on Organization Performance. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 273- 278.
- Alipour, F., & Karimi, R. (2018). Creating and Developing Learning Organization Dimensions in Educational Settings; Role of Human Resource Development Practitioners. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 5(4), 197-213.
- Amram, M., & Kulatilaka, N. (1999). Disciplined Decisions. *Harvard Business Review*, 77(1), 95-104.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: from Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1-39.
- Awwad, A. S., Ababneh, O. M. A., & Karasneh, M. (2022). The Mediating Impact of It Capabilities on the Association between Dynamic Capabilities and Organizational Agility: The Case of the Jordanian IT Sector. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(2), 1-16.
- Aydoğın, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U., & Aksay, K. (2011). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 191-213.
- Aydoğdu, E. (2002). *İlköğretim Okullarının Örgütsel Öğrenme Kuramı Açısından İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Babapour, M., & Gheibi, B. (2016). An Investigation of the Impact of the Knowledge Sharing and the Characteristics of Learning Organization on Employees' Organizational Intelligence. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(3), 191-198.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190-196.
- Bai, P., Wu, Q., Li, Q., Xue, C., & Zhang, L. (2021). Mediating Effect of Organizational Learning Capacity on the Relationship between Relational Embeddedness and Innovation Performance in Freight Logistics Service. *Complexity*, 2021(4917051), 1-18.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research – Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basri, S. (2019). *Örgüt Kültürü Algısı ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Kırşehir İl Örneği.* Yüksek Lisans Tezi. Kırşehir: Ahi Evran Üniversitesi.
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3), 1-20.
- Başar, P. (2022). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 621-634.
- Budiarti, E., Jose, S., Kadir, A., Andjarwati, T., & Yasin, M. (2020). The Mediating Role of Supply Chain Integration on the Relationship among Learning, Agility and on Firm Performance: Evidence from Indonesia.

- International Journal of Supply Chain Management*, 9(2), 477-485.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket Geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151.
- Carmeli, A., & Dothan, A. (2017). Generative Work Relationships as A Source of Direct and Indirect Learning from Experiences of Failure: Implications for Innovation Agility and Product Innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 27-38.
- Chen, X., Tian, Q., Sheng, Z., (2008). Organizational Intelligence and Its Impact on Organizational Innovation. *4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile, Computing*.
- Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating Speed of Internationalization: The Roles of Business Intelligence and Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 110, 95-103.
- Chopp, S., & Paglia, J. K. (2002). Build a Culture of Value Creation. *Graziadio Business Review*, 5(1). (Erişim: 05.12.2022), <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/build-a-culture-of-value-creation/>
- Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44.
- Cicerali, E. E. (2019). Çevikliği Destekleyen Örgütsel Kültür Özellikleri. *OPUS*, 11(18), 2022-2432.
- Cronquist, B. (2006). *Organizational Intelligence; A Dynamic Knowledge Creating Activity Embedded in Organizational Routines*. (Erişim: 20.05.2022), [https://www.researchgate.net/publication/228486122\\_Organizational\\_Intelligence\\_a\\_dynamic\\_knowledge\\_creating\\_activity\\_embedded\\_in\\_organizational\\_routines](https://www.researchgate.net/publication/228486122_Organizational_Intelligence_a_dynamic_knowledge_creating_activity_embedded_in_organizational_routines)
- Çakmak, F. (2022). Yapısal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 43, 171-184.
- Dahmardeh, N., & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational Agility and Agile Manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178-184.
- Darvishmotevali, M., Altınay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The Link between Environmental Uncertainty, Organizational Agility, and Organizational Creativity in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-9.
- Dave, B., Kubler, S., Framling, K., & Koskela, L. (2014). *Addressing Information Flow in Lean Production Management and Control in Construction*. (Erişim: 30.11.2022), [http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/26202/1/DaveIGLC\\_2014.pdf](http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/26202/1/DaveIGLC_2014.pdf)
- Davis, K., Christodoulou, J., Seider, S., & Gardner, H. (2011). The Cambridge Handbook of Intelligence. (In) Robert J. Sternberg & Scott Barry Kaufman (Ed.), *The Theory of Multiple Intelligences* (s.485-503). Cambridge, UK; New York: Cambridge University Press.
- Davoudi, A. H. M., Gilandeh, B. G., & Akbari, A. (2014). The Relationship between Organizational Learning and Organizational Intelligence, and Empowerment from Teachers' Point of View. *International Journal of Scientific Management and Development*, 2(12), 681-689.
- Doğan, S., & Kılıç, A. G. S. (2009). Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 87-111.
- Drew (2021). *The Information Flow and the Internal Communication of Your Company*. (Erişim: 02.12.2022), <http://blog.wearredrew.co/en/the-information-flow-and-the-internal-communication-of-your-company>
- Ekici, Ö. O. (2007). *Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Zekâ Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Sakarya İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Erçetin, Ş. Ş. (2004). Okullarda Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Feldman, M. S., & March, J. G. (1981). Information in Organizations as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 171-186.
- Glynn, M. A. (1996). Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1081-1111.
- Goldman, S. L, Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gomez, C. V., Cortes, J. A., & Briones, M. A. (2020). Organizational Learning Model (OLM) for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Manufacturing Industry Case in Chile and Colombia. *Revista Espacios*, 41(01), 1-9.
- Hamad, Z. M. M., & Yozgat, U. (2017). Does Organizational Agility Affect Organizational Learning Capability? Evidence from Commercial Banking. *Management Science Letters*, 7(8), 407-422.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic Talent Management Capabilities and Organizational Agility—A Qualitative Exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.

- Hassan, N. H. B., Arshad, N. I. B., Mustapha, E. E. B., & Jaafar, J. B. (2013). A Literature Review: Exploring Organizational Learning Orientation as Antecedent of Information Technology (IT) Infrastructure Capability to Achieve Organizational Agility. In: *3rd International Conference on Research and Innovation in Information Systems – 2013 (ICRIIS'13)*.
- Hosseini, S. Y., & Chellisseril, N. (2013). The Effect of Organizational Intelligence on Organizational Learning. *Management Studies in Development and Evolution*, 22(71), 131-159.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Ismail, H., & Al-Assa'ad, N. (2020). The Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility: An Empirical Study in Syrian Private Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 465-483.
- Istvan, M. (2006). *Integration of ICT in Smart Organizations*. Hershey, London: Idea Group Inc.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jung, K. B., Ullah, S. M. E., & Choi, S. B. (2021). The Mediated Moderating Role of Organizational Learning Culture in the Relationships among Authentic Leadership, Leader member Exchange, and Employees' Innovative Behavior. *Sustainability*, 13(19), 1-12.
- Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 22-36.
- Karimi, F., & Akbari, M. (2015). The Mediation Role of Organizational Intelligence in Relationship between Organizational Learning Capability and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Scientific Management and Development*, 3(4), 261-268.
- Katayama, H., & Bennett, D. (1999). Agility, Adaptability and Leanness: A Comparison of Concepts and A Study of Practice. *International Journal of Production Economics*, 60-61, 43-51.
- Kavosi, Z., Delavari, S., Kiani, M. M., Bastani, P., Vali, M., & Salehi, M. (2021). Modeling Organizational Intelligence, Learning, Forgetting and Agility Using Structural Equation Model Approaches in Shiraz University of Medical Sciences Hospitals. *BMC Research Notes*, 14:277, 1-8.
- Keshavarz, H., Givi, M. R. E., & Shekari, M. R. (2018). Knowledge Management Infrastructures and Organizational Intelligence in Iranian Research Centers. *Data Technologies and Applications*, 52(1), 2-15.
- Leufvén, M., Vitrakot, R., Bergström, A., KC., A., & Målvqvist, M. (2015). Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a Low-Resource Health Care Setting in Nepal. *Health Research Policy and Systems*, 13(6), 1-8.
- Li, Y., Hashim, A. S., Zhang, L., Sulaiman, R., & Alrabaiah, H. (2022). The Relationship Investigating between Decision Support and Departmental Agility with the Mediating Role of Departmental Learning in Bank Branches. *Information Processing and Management*, 59(2), 2-16.
- Lin, L-W., Gan, S-M., & Wei, S-Y. (2022). Intelligent Capital, Organizational Learning, and Corporate Performance Influence Relationship. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022, 1-11.
- London, M., & Sessa, V. I. (2006). Multi-Level Issues in Social Systems. (In): Francis J. Yammarino & Fred Dansereau (Ed.), *Continuous Learning in Organizations: A Living Systems Analysis of Individual, Group, and Organization Learning* (s. 123-172). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- March, J. G. (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence: Decisions and Learning in Organizations*. Massachusetts: Wiley-Blackwell.
- Mashkani, A. J., & Khodadadi, M. (2016). The Mediating Role of Organizational Agility in the Relationship between Organizational Learning and Organizational Performance (Case Study: The Subsidiaries of Isfahan City General Tax Office). *International Business Management*, 10(16), 3530-3535.
- Mason-Jones, R., Naylor, B., & Towill, D. R. (2000). Engineering the Leagile Supply Chain. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(1), 54-61.
- Matheson, D., & Matheson, J. E. (2001). Smart Organizations Perform Better. *Research-Technology Management*, 44(4), 49-54.
- Maurer, T. J., & Weiss, E. M. (2010). Continuous Learning Skill Demands: Associations with Managerial Job Content, Age, and Experience. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 1-13.
- Mehran, A., & Samadi, A. (2014). The Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Agility in Agriculture Organization of Hamedan. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(S3), 1378-1389.
- Muafi, Q. U. (2018). Leadership Agility, the Influence on the Organizational Learning and Organizational Innovation and How to Reduce Imitation Orientation. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 467-484.
- Nasabi, N. A-S., & Safarpour, A. R. (2009). Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz University of Medical Science in

2008. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(4), 3492-3499.
- Nsaif, A. K., Khalaf, B. M., & Dawood, A. Q. (2021). The Effect of Organizational Prowess on Organizational Agility, A Study that was Applied to A Sample of Employees of the Oil Marketing Company (SOMO). *Review of International Geographical Education*, 11(7), 1236-1248.
- Özcan, S., (2019, Mayıs). The Effects of Innovation Culture and Learning Orientation on Organizational Agility. *Global Business Research Congress, Istanbul, Turkey*, 30-31.
- Panda, S., & Rath, S. K. (2017). The Effect of Human IT Capability on Organizational Agility: An Empirical Analysis. *Management Research Review*, 40(7), 800-820.
- Park, Y. K. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies*. Phd Dissertation. Los Angeles: University of Southern California.
- Pazhouhan, A., Rezaei, B., & Parno, M. (2019). The Relationship of the Components of Emotional Intelligence with Organizational Agility in the Healthcare Network. *Journal of Kermanshah University of Medical Sciences*, 23(1), 1-9.
- Porkiani, M., & Hejinipoor, M. (2013). Studying the Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Agility in Supreme Audit Court. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3s), 1052-1060.
- Purdue University Center for Food and Agricultural Business (2022). *Why Disciplined Decision Making is Crucial*. (Erişim: 06.12.2022), <https://agribusiness.purdue.edu/why-disciplined-decision-making-is-crucial/#:~:text=Discipline%20in%20our%20decision%20making,analyze%20each%20of%20those%20alternatives>.
- Putri, D. N., & Mangundjaya, W. L. (2020). Examining the Effects of Organizational Learning on Workforce Agility through Psychological Empowerment. *Open Journal for Psychological Research*, 4(2), 85-94.
- Rahdarpour, J., & Sheykhi, A. (2016). Relationship between Organizational Intelligence, Organizational Learning, Intellectual Capital and Social Capital Using SEM (Case Study: Zabol Organization of Medical Sciences). *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 2(4), 2076-2086.
- Rasouli, E., Soodi, S., & Jafarzadeh, Z. (2016). Studying the Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Agility of Employees of Payame Noor University of Sari. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(4), 426-432.
- Razavinia, V., & Feizi, M. (2015). The Explanation of the Role of Organizational Intelligence and Organizational Agility in the Formation of Goal Oriented Commitment. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1), 255-262.
- Rezaei, F., Ramazannezhad, N., & Shiadeh, F. S. A. (2018). Investigating the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Intelligence among Nurses Working in Ayatollah Rouhani Hospital in Babol in 2017. *World Family Medicine Journal*, 16(3), 216-222.
- Rezaei, R., & Fanak, D. A. (2019). Mediation Effect of Organizational Learning on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance in the Agriculture Jihad Organization of West Azerbaijan Province, Iran. *Journal of Agricultural Science and Technology*, 21(1), 37-50.
- Rianto, M. R., Jasfar, F., & Arafah, W. (2021). Mediating Effect of Organization Learning on the Relationship between Strategic Change, Knowledge Management and Transformational Leadership; Case of Indonesia Islamic Banks. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 10(3), 26-49.
- Sabegh, M. N., & Elahi, A. (2013). The Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Learning in Employee of Iran Sport and Youth Ministry. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 525-531.
- Saha, N., Saha, T., Gregar, A., & Saha, P. (2020). Organizational Agility and Organizational Learning: Do They Accelerate Organizational Innovation and Competency? *15th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Seğmen Demirkıran, R. (2022). *Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Çeviklik İlişkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü*. Tarsus: Tarsus Üniversitesi.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Shami, S., & Nastiezaie, N., (2019). The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Agility through the Mediating of Organizational Learning. *The New Educational Review*, 56, 184-194.
- Shamran, M. K., Al-Shammari, A. M. M., & Bandar, M. A. (2020). The Role of Organizational Agility in Creating Learning Organization (An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers in the Health Care Center in the Abbas Neighborhood in The Holy City of

- Karbala). *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(12), 733-742.
- Shayan, R., & Ghasemizad, A. (2015). The Relationship between Organizational Inteligence and Knowledge Management and their Impact on Organizational Agility. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi (CFD)*, 36(3), 3097-3108.
- Simic, I. (2005). Organizational Learning as A Component of Organizational Intelligence. *Journal Information and Marketing Aspects of the Economically Development of the Balkan Countries*, 11, 189-196.
- Smilevski, C., Smilevski, G., Galovska, B., & Gjorgjievski, I. (2021). Mapping Organizational Learning Practices in Organizations in North Macedonia. *KNOWLEDGE-International Journal*, 47(1), 17-22.
- Sohrabi, R., Asari, M., & Hozoori, M. J. (2014). Relationship between Workforce Agility and Organizational Intelligence (Case Study: The Companies of "Iran High Council of Informatics"). *Asian Social Science*, 10(4), 279-287.
- Soltani, Z., Zareie, B., Rajabiun, L., & Fashami, A. A. M. (2019). The Effect of Knowledge Management, E-Learning Systems and Organizational Learning on Organizational Intelligence. *Kybernetes*, 49(10), 2455-2474.
- Stratton, R., & Warburton, R. (2003). The Strategic Integration of Agile and Lean Supply. *International Journal of Production Economics*, 85(2), 183-198.
- Şen, E., & İrge, T. (2021). Çalışanların Değişime Dirençlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 119-148.
- Tolone, W. J. (2000). Virtual Situation Rooms: Connecting People across Enterprises for Supply-Chain Agility. *Computer-Aided Design*, 32(2), 109-117.
- Tura, B., (2022). *Örgütsel Zekâ Düzeyinin Öğretmenlerin Yenilikçi Çalışma Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Upadhyay, A., & Singh, A. P. (2018). Organizational Intelligence and Role Efficacy: An Application towards Technical Grade Railways Employees. *Indian Journal of Health and Well-being*, 9(3), 436-440.
- Utikad (2019). *Utikad Üyelik*. (Erişim: 04.01.2021), <https://www.utikad.org.tr/UTIKAD-Uye-Listesi?Sehir=MERSİN>
- Utikad (2018). *Mersin Limanı Konteyner Hacmiyle Zirveye Çıktı*. (Erişim tarihi: 08.12.2021), <https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/24639/mersin-limani-konteyner-hacmiylezirveye-cikti>
- Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Teke, A., & Uğrak, U. (2015). Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 189-208.
- Van Hoek, R. I., Harrison, A., & Christopher, M. (2001). Measuring Agile Capabilities in the Supply Chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 126-147.
- Vokurka, R. J., & Fliedner, G. (1997). Agility: Competitive Weapon of the 1990s and Beyond? *Production and Inventory Management Journal*, 38(3), 19-24.
- Wageeh, A. N. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
- Walamis. (2022). *Organizational Learning*. (Erişim: 21.06.2022), <https://www.valamis.com/hub/organizational-learning>
- Wang, Z., & Kwek, C. L. (2018). The Mediation Role of Knowledge Sharing between Organizational Learning and Technological Innovation Practice. *International Journal of Knowledge Management*, 14(4), 48-68.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In Action: Creating the Learning Organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Yıldırım, E. (2006). Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori ve Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 145-170.
- Zamiri, A., Heidari, A., Askari, P., & Makvandi, B. (2020). Effect of Organizational Intelligence, Workplace-Life Skills, and Employee Empowerment Training on Promoting Organizational Productivity and Socialization among Employees with Job Stress. *Archives of Hygiene Sciences*, 9(1), 58-68.



## Extended Summary

### Purpose

The purpose of the study is to examine whether organizational intelligence has a statistically significant effect on organizational agility; to determine the mediating role of organizational learning on this effect and to reveal whether organizational learning differs statistically according to demographic factors if there is a significant effect. In the business world, where competition is fierce and new developments are experienced every day, organizations need to implement some new management approaches in their organizations in order to keep up with these developments and to be sustainable. For this reason, this study was conducted to show decision makers that if they adopt organizational intelligence and organizational learning practices as a management style, their organizations will gain agility and this situation can put their organizations one step ahead of their competitors.

### Literature Review

In this study, it has been tried to test whether organizational learning has a mediating role in the effect of organizational intelligence on organizational agility. This idea has been previously included in a study by Bahrami et al. (2016) on teaching hospitals. Apart from this study, the study examining the relationship of these three variables with each other has not been found in foreign and national literature. However, many studies examining the relationship between two of these three variables have been encountered in the literature. Sohrobi et al. (2014), Shayan and Ghasemizad (2015), Abbaspour et al. (2015), Rasouli et al. (2016), Pazhouhan et al. (2019), Cheng et al. (2020), and Kavosi et al. (2021) have examined the relationship between organizational intelligence and organizational agility. Cronquist (2006), Davoudi et al. (2014), Karimi and Akbari (2015), Babapour and Gheibi (2016), Ahmadnia et al. (2017), Keshavarz et al. (2018), Rezaei et al. (2018), Soltani et al. (2019) and Zamiri et al. (2020) have examined the relationship between organizational intelligence and organizational learning. Mashkani and Khodadadi (2016), Al-Faouri and Al-Rfou (2017), Carmeli and Dothan (2017), Hamad and Yozgat (2017), Muafi (2018), Shami and Nastiezaie (2019), and Li et al. (2022) have examined the relationship between organizational learning and organizational agility.

### Design/methodology/approach

This research is an applied study made with a descriptive model. Although many hypotheses have been tested in this research, the setup of the research has been established to test the basic hypothesis that "organizational learning has a mediating role in the effect of organizational intelligence on organizational agility". The universe of the research consists of personnel working in 34 small and medium-sized logistics companies operating in Mersin, Türkiye and which are members of UTIKAD (Association International Forwarding and Logistics Service Providers 2019). Its

sample consists of 339 personnel working in 31 small and medium-sized logistics companies operating in Mersin. Convenience sampling method, which is one of the non-probability sampling methods, has been preferred in the sample selection. The questionnaires have been applied face-to-face to 339 personnel working in 31 small and medium-sized logistics companies operating in Mersin between January 2021 and February 2021. Only 230 of the 339 questionnaires distributed have been returned. Since 5 of 230 questionnaires have been filled incorrectly, 5 questionnaires have been excluded from the evaluation, and only the data obtained from 225 questionnaires have been analyzed. Therefore, the return rate of the questionnaires is 67%. Quantitative analysis has been applied to the data obtained from the questionnaires.

### Findings

As a result of the regression analysis, it was determined that organizational learning has a full mediator effect on the effect of organizational intelligence on organizational agility. This result of the study shows that organizational intelligence has an indirect effect on organizational agility through organizational learning, in other words, it does not have a direct effect. In this case, it shows that even if organizational intelligence increases, organizational learning will increase if organizational learning is high and organizational learning has a greater effect on organizational agility than organizational intelligence. As a result of the correlation analysis, it has been determined that there is a moderate and positive relationship between organizational intelligence and organizational agility; that there has been a high level and positive relationship between organizational intelligence and organizational learning; that there has been a high level and positive significant relationship between organizational learning and organizational agility. As a result of the difference tests, it has been determined that organizational learning showed a significant difference according to the age of the employees. This situation can be explained as the experience and knowledge gained with increasing age have a positive effect on organizational learning ability. As a result of the difference test made according to the monthly income level, it has been determined that organizational learning showed a significant difference according to the monthly income level of the employees. Since low-income participants have low education levels, the scope of job and job descriptions of this group is less than that of high-income employees. This situation causes employees to focus on their work and learn their jobs faster and more deeply. High-income participants, on the other hand, are expected to have a high level of education in terms of knowledge, skills, abilities and responsibility. In this case, it reduces the quality of the learning process and prolongs its duration.