

## Stratejik Zekâ Yönetim Sisteminin Kurumsal Performansa Etkisi (Effects of Strategic Intelligence Management System on Corporate Performance)

Mustafa YÖRÜK<sup>a</sup> Alptekin SÖKMEN<sup>b</sup>

<sup>a</sup> TSE, Standart Hazırlama Merkez Başkanlığı, Ankara, Türkiye. [mustafayoruk@tse.org.tr](mailto:mustafayoruk@tse.org.tr)

<sup>b</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, Ankara, Türkiye [alptekin.sokmen@hbv.edu.tr](mailto:alptekin.sokmen@hbv.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Stratejik zekâ Stratejik zekânın bileşenleri Stratejik zekâ yönetim sistemi Balans kart Kurumsal performans</p> <p>Gönderilme Tarihi 5 Ocak 2020 Revizyon Tarihi 11 Mart 2020 Kabul Tarihi 17 Mart 2020</p> <p><b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi</p>	<p><b>Amaç</b> – Bu araştırma İstanbul Sanayi Odasının 2018 yılı ISO 500 indekslerine göre Türkiye’deki 500 büyük sanayi kuruluşunun stratejik zekâ üretme ve kullanma kabiliyetinin kurumsal performansa etkisini yönetim sistemi ve balans kart<sup>1</sup> yaklaşımlarıyla incelemeyi amaçlamıştır.</p> <p><b>Yöntem</b> – Türkiye’deki 500 büyük sanayi kuruluşu arasından rastgele seçilen örneklem ile yüz yüze anket çalışması yapılmıştır. Bu kuruluşların tipik karakteristik özellikleri ve stratejik zekâ kabiliyetlerinin kurumsal performansla ilişkisi sırasıyla tanımlayıcı istatistikler ve regresyon analiziyle ortaya çıkarılmıştır.</p> <p><b>Bulgular</b> – Analizler stratejik zekâ yönetim sisteminin kurumsal performans üzerinde tek başına etkisi % 46,5 iken iş zekâsı, rekabetçi zekâ ve bilgi birikimi ile bütünleşik işletildiğinde bu etki % 51,6’ya yükselmiştir. Stratejik zekâ yönetim sistemiyle birlikte işletilen iş zekâsı ve bilgi birikimi yönetimi kurumsal performansı sırasıyla % 4,8 ve % 0,3 artırırken rekabetçi zekânın kurumsal performans üzerinde görülebilir bir etkisi yoktur.</p> <p><b>Tartışma</b> – Yönetim sistemi dâhilinde üretilmeyen stratejik zekâ organizasyonu yöneticilerin zekâ üretme kabiliyetine hapsedtiğinden kurumsal performans açığına ve stratejik başarısızlığa yol açar. Bu olumsuzluğu stratejik zekâ yönetimini sistemleştirmekle aşmak mümkündür. Nitekim araştırma bulguları stratejik zekâ yönetim sisteminin kurumsal performansı büyük ölçüde etkilediğini göstermiştir. Bu nedenle, bu çalışma üstün performans göstermek ve sürdürmek isteyen sanayi kuruluşlarının stratejik zekâ yönetim sistemini kurmaları gerektiği sonucunu ortaya koymuştur.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Keywords:</b> Strategic intelligence Components of strategic intelligence management system Balanced scorecard Corporate performance</p> <p>Received 5 January 2020 Revised 11 March 2020 Accepted 17 March 2020</p> <p><b>Article Classification:</b> Research Article</p>	<p><b>Purpose</b> – This research aims to investigate impacts of strategic intelligence production and deployment capabilities of top 500 industrial enterprises of Turkey on corporate performance from the perspective of management system and balanced scorecard.</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> – A random sample drawn from top 500 industrial enterprises of Turkey is surveyed face to face in order to reveal their typical characteristics and relation of their strategic intelligence capabilities to corporate performance through descriptive statistics and regression analysis respectively..</p> <p><b>Findings</b> – The analysis indicates that strategic intelligence management system solely accounts for 46.5% of corporate performance but its effect increases to 51.6% as it is integrally operated with competitive intelligence, business intelligence and knowledge management. Business intelligence and knowledge management rise corporate performance by 4.8% and 0.3% respectively while competitive intelligence has no discernible effects on the performance.</p> <p><b>Discussion</b> – Strategic intelligence is dependent on cognitive capabilities managers unless it is systematically produced within the organizational management system. Lack of strategic intelligence system confines organizations solely to cleverness of managers, leading to performance gaps and strategic failures. Systematization of management of strategic intelligence can overcome these drawbacks. Indeed, the research findings indicate that strategic management system make profound impacts on corporate performance. Thus, this study concludes that establishment strategic management system is a requirement for attainment of outstanding corporate performance and its sustainability.</p>

<sup>1</sup> “Balanced Scorecard” ifadesinden Türkçeye çevrilmiştir.

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Yörük, M., Sökmen, A. (2020). Stratejik Zekâ Yönetim Sisteminin Kurumsal Performansa Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 631-648.

## 1. Giriş

Bir organizasyonun çevresiyle uyumu stratejik zekâyı doğru üretmesine ve zamanında uygulamaya koymasına bağlıdır. Organizasyonlar hızlı değişen müşteri ve piyasa şartlarına adapte olabilmek için kendilerini sürekli yenilemek ve geliştirmek zorunda kalmışlardır. Çevresel koşullarda yaşanan değişimleri öngörmek, bunların organizasyona etkisini hesaplamak, uyarlanması gereken organizasyonel varlıkları doğru tespit etmek ve organizasyonel dönüşümü zamanında yapmak yaşamsal bir öneme sahiptir. Ayrıca, dijital çağda tekrarlı fiziki işler siber fiziksel sistemler tarafından kontrol edilen akıllı nesnelere tarafından yapıldığı için bir işin sürekli aynı performansla yapılması organizasyonel başarı için artık yeterli olmamaktadır. Bunun için çevresel değişimleri doğru yakalayan ve bunlara adaptasyonu anlık yapabilen akıllı ve zekâli sistemlerin geliştirmesi ve kullanması gerekir.

Teknoloji organizasyonel varlıkların performansına yeni bir anlayış getirmiştir. Dijitalleşme nesnelere (teçhizat, demirbaş, makine, vb.) akıl katarken siber fiziksel sistemler bunların performansını yapay zekâyla gerçek zamanlı izleme ve yönetme imkânı sunmaktadır. Örneğin akıllı nesnelere operasyonel süreçlerde bazı kararları kendileri almakta ve uygulayabilmektedir. Akıllı varlıkların süreçleri işletme, bilgi üretme ve karar alma görevlerini de üstlenmeleri teknolojiye süreçleri desteklemenin ötesinde stratejik roller yüklemiştir. Dijital dönüşümle akıl ve zekâ kabiliyeti kazanan fiziksel varlıklar diğer dijital varlıklarla kendiliğinden iletişime geçebilmekte, kendini benzer varlıklarla kıyaslayabilmekte ve kendi durumunu değerlendirip raporlayabilmektedir. Böylece organizasyonlar fiziksel varlıkların performansını, optimizasyonu, bakımı, onarımı ve yenilenmesi ile ilgili kararları zamanında ve hatasız alabilmektedir.

Yöneticiler bazı stratejik kararları almak için anlamlı ve uygulanabilir zekâyı ihtiyaç duyarlar. Operasyonel işleyişte kullanılan bilişim sistemlerinin birçoğu mevcut veri tabanından zekâ üreten model, teknik ve araçları içermediği için yöneticiler zekâ ihtiyacını kendileri üretme yoluna giderler. Lakin stratejik zekânın üretilmesi uzmanlık ve zaman gerektirdiğinden yöneticiler genellikle istedikleri zekâyı zamanında üretemezler. Benzer şekilde çalışanlar işleri yaparken bazı stratejik kararları alma ve uygulama gereği duyabilirler. Bu durumda, çalışanlar genellikle üst yöneticilere sormadan harekete geçmezler. Taktiksel ve operasyonel seviyedeki stratejik bir kararın üst yöneticilere sorduktan sonra uygulamaya konulması stratejik işlerliği başarısızlığa sürükleyebilir. Örneğin müşteriye düşük fiyat, kalite ve hız konusunda stratejik değer sunan bir firmanın operasyonel ve taktiksel seviyedeki stratejik kararları geç alması hızın düşmesine ve neticede müşteri kaybına neden olabilir. Dahası, üst yöneticiler taktiksel ve operasyonel seviyedeki işlere her yönüyle hâkim olmadıklarından alacakları kararın stratejiye etkisini tam anlamıyla değerlendiremeyebilirler. Bu durum alınacak kararın gecikmesine, hatta yanlış bir stratejik kararın alınmasına yol açabilir. Neticede, intranette ve internette anlamlı ve uygulanabilir stratejik zekâ yerine bir yığın bilgiyle karşı karşıya kalan yöneticiler ve çalışanlar stratejik zekâ üreten sistemlere ve uzmanlara yönelmek zorunda kalmışlardır.

Stratejik zekânın diğer zekâ türleri ile bütünleşik işlerliği, ancak yönetim sistemi dâhilinde gerçekleşebilir. Bir işletmenin müşteriler, ürünler, hizmetler, faaliyetler, finansman, pazar ve trendler hakkında elde ettiği veya ürettiği bilginin iş performansını artırmada etkin kullanılması stratejik zekâ yönetimiyle başlar (Marchand & Hykes, 2007). Yönetim sistemi dâhilinde üretilmeyen zekâ somut bir çıktıya (rapor, öneri, görüş, vb.) dönüştürülmediğinden kayıt altına alınmaz ve yeterince kritik edilemez. Ne yazık ki birçok organizasyonda stratejik zekâ yönetim sisteminin olmaması veya yetersiz olması stratejik zekâ üretimini ve kullanımını sınırlar. Stratejik zekânın olmaması veya eksik kullanılması ise beklenen ile gerçekleşen kurumsal performans farkının yüksek olmasına neden olur. Kurumsal performans açığının büyük olması organizasyonun zamanla rekabet üstünlüğünü kaybetmesine ve hatta zamanla iflasına yol açabilir. Ayrıca, iş dünyasında zekâ genellikle toplantılarda ve ikili görüşmelerde sözlü olarak ifade edildiği için görüşme esnasındaki değerlendirmeye sınırlı kalır, sonradan tekrar etrafıca değerlendirilemez. Bu tür görüşmelerde kararlar genellikle ikna kabiliyeti ve/veya nüfuzu yüksek olanların yaklaşımları dikkate alınarak alınır. Keza, toplantılarda da tüm görüşler kayıt altına alınmadığı için sonradan kritiği de mümkün olmaz. Bu durumda, ikna ve ifade kabiliyeti zayıf fakat zekâ üretme yeteneği yüksek olanların görüşleri genellikle değerli bulunmaz. Buna karşılık pazarlama ve politik kabiliyeti gelişmiş fakat zekâ üretme kabiliyeti zayıf olanların görüşleri anlamlıymış gibi değerli bulunur. Bu da stratejik kararların zekâdan ziyade subjektif yönlendirmelerle alınmasına neden olur. Sonuç olarak, zekâdan yeterince beslenmeyen stratejik kararlar hakikatlerle çeliştiğinden stratejik başarısızlık kaçınılmaz olur.

Stratejik zekâ, iş zekâsı, rekabetçi zekâ ve bilgi birimi yönetimi arasındaki harmonik etkileşim sonucu üretilen stratejik bilginin/zekânın anlaşılması, yorumlanması, kullanılması ve etkinliğinin ölçülmesi stratejik zekâ yönetiminin kapsamına girer. Literatürde iş zekâsı, rekabetçi zekâ ve bilgi birikimi yönetiminin kurumsal performansa etkisi ayrı ayrı incelenmiş olsa da bunların arasındaki stratejik etkileşimin kurumsal performansa etkisini yönetim sistemi dâhilinde araştıran bir çalışmaya pek rastlanılmamıştır. Bu nedenle bu araştırma iş zekâsını, rekabetçi zekâyı ve bilgi birikim yönetimini derinlemesine incelemekten ziyade stratejik zekâyı yönetim sistemi dâhilinde tek başına ve bileşenleriyle bütünleşik kullanımı sonucu üretilen stratejik zekânın kurumsal performansa etkisini ölçme ve değerlendirmeye odaklanmıştır. Diğer bir ifadeyle, bu araştırma stratejik zekâ bileşenlerini bir araya getiren ve bütünleşik bir şekilde işleten stratejik zekâ yönetim sisteminin kurumsal performansa etkisini ölçmeyi ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda bu çalışma literatüre bazı ilkler kazandırdığı gibi mevcut bilgi birikimine de birçok özgün katkı sağlamıştır. Stratejik zekâ kabiliyeti, stratejik zekâ çıktısı ve stratejik zekâ yönetim sistemi ilk defa tanımlanmıştır. İlk defa bir yönetim sistemi modeli geliştirilerek stratejik zekâ yönetim sisteminin unsurlarına açıklık getirilmiştir. Stratejik zekâ bileşenleriyle birlikte şema yardımıyla özgün bir şekilde tanımlanmış ve bunların benzerlikleri, farklılıkları ve organizasyonel sistemle ilişkisi yönetim sistemi modeli üzerinde gösterilmiştir. Stratejik zekâ bileşenlerinin balans kart perspektifleriyle örtüşen yönlerine genel hatlarıyla çıkarılmıştır. Stratejik zekâ üretme ve kullanma kabiliyetini değerlendiren özgün bir ölçek geliştirilmiş ve saha çalışmasıyla doğrulanmıştır. Stratejik zekâ yönetimi ile kurumsal performans arasında güçlü bir pozitif ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece, stratejiden sorumlu yöneticilere stratejik zekâ yönetim sisteminin önemini ve gerekliliğini üst yönetime kanıtlanma imkânı sunulduğu gibi bu sistemin nasıl kurulması gerektiğine ışık tutulmuştur.

Bu makalede rekabetçi zekâ, iş zekâsı ve bilgi birikimi yönetimi ile stratejik zekâ arasındaki etkileşimin kurumsal performansa etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda, bu çalışma İstanbul Sanayi Odasının 2018 yılı finansal indekslerine göre Türkiye'deki 500 büyük sanayi kuruluşunun stratejik zekâ bileşenlerini ve stratejik zekâ yönetim sistemini kullanma seviyesini incelemiş ve bunların kurumsal performansa etkisini balans kart perspektifleriyle değerlendirmiştir. İş zekâsının, rekabetçi zekânın ve bilgi birikiminin stratejik konularla etkileşimini stratejik zekâ yönetim sistemi sağlarken bu sistemin kurumsal performansla ilişkisi balans kart yaklaşımıyla irdelenmiştir.

## 2. Kavramsal çerçeve

### 2.1. Stratejik Zekâ Yönetimi

Bilim ve iş dünyası stratejik zekânın tanımına genellikle iki farklı açıdan yaklaşmışlardır. Bazıları tikel, diğerleri tekil bir bakış açısıyla stratejik zekâyı tanımlamışlardır. Tekil bakış açısına birkaç örnek verilebilir: İşin geleceği hakkında bilgiye dayalı kararlar alınabilmesi için doğru bilginin doğru insana ulaştırılmasına stratejik zekâ denir (Marchand & Hykes, 2007). Uygun metot ve yaklaşımları kullanarak gizli bilgiyi açığa çıkarma ve karmaşık konuları anlaşılır bir şekilde açıklama kabiliyetine stratejik zekâ denir (Kuosa, 2011). İşletmenin stratejisini oluşturmak ve organize etmek için gerçekleştirilen stratejik analizlerin çıktısına stratejik zekâ denir (CEN/TS 16555-2:2014). Stratejik bir problem ile ilgili karar seçeneklerinin belirlenmesini sağlayan zekâ üretme süreçlerine stratejik zekâ denir (ISO/TC 279 WG3, 2017). Benzer şekilde, tikel bakış açısına da birkaç örnek verilebilir: stratejik kararları almak için iş zekâsı, rekabetçi zekâ ve bilgi birikiminden katma değer katacak bilginin üretilmesine stratejik zekâ denir (Liebowitz, 2006). İşletmenin amaçlarını gerçekleştirirken iş zekâsı, rekabetçi zekâ ve bilgi birikimi yönetimi hakkında nasıl değer üretmesi gerektiği ile ilgili karar vericiye sunduğu metotlar, araçlar ve en iyi pratikler repertuarına stratejik zekâ denir (Cantu ve diğerleri, 2006). Tikel tanımlar stratejik zekânın bileşenlerini örtük bir şekilde ortaya çıkarmaktadır. O halde iş zekâsı, rekabetçi zekâ ve bilgi birikimi yönetiminin stratejik zekânın bileşenlerini oluşturduğu ilk defa burada vurgulanabilir. Bu çalışmada stratejik zekâ tikel bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu bağlamda, stratejik zekâ bileşenlerini stratejik amaçlara göre zekâlaştırma ve iş pratiklerinde kullanma becerileri stratejik zekâ kabiliyetini oluştururken bu kabiliyeti işleterek stratejik açıdan anlamlı sonuçlar üretmeye stratejik zekâ, üretilen sonuçları somutlaştırmaya stratejik zekâ çıktısı denilebilir. Aşağıdaki şema stratejik zekânın rolünü ve bileşenlerinin bir biriyle etkileşimini göstermektedir.



**Şekil 1:** Stratejik zekânın bileşenleri

Rekabetçi zekâ, iş zekâsı ve bilgi birikimi yönetiminin stratejiyi besleyen fonksiyonları stratejik zekâyâ hayat verir. Bu üç bileşenin stratejik işlevleri stratejik zekânın ayrı ayrı tamlayanı fakat birlikte tümleyenidir. Stratejik zekâ bileşenleri stratejik perspektife uygun zekâ üretirse stratejik zekâ ortaya çıkar. Bunların kesişim noktası stratejik açıdan birbirini desteklemesi gerekir, yoksa stratejik zekâ değer üretmede eksik kalır. Diğer bir ifadeyle, stratejik zekâ bileşenlerinin bütünleşik bir şekilde işletilmesi sonucu üretilen zekânın ve zekâ çıktısının organizasyona stratejik anlamda katma değer sağlaması gerekir.

Literatürde ve iş hayatında iş zekâsı sanki işle ilgili tüm zekâ türlerini kapsıyormuş gibi tanımlanmıştır. Birçok iş zekâsı tanımı, farklı bir stratejik zekâ bileşenine karşılık gelecek şekilde tarif edilmiştir. Stratejik zekâyâ örtüşen iş zekâsı tanımı: organizasyonun varlığını sürdürmesi için bilgiye ve zekâyâ dayalı iş kararlarını almasını sağlayan kritik çözümlerdir (Jordan & Ellen, 2009). Rekabetçi zekâyı çağrıştıran iş zekâsı tanımı: organizasyonun rekabetçi pozisyonu etkileyebilen dış çevre hakkında üretilen uygulanabilir bilgidir (Ashton & Klavans (1997:9). Bilgi birikimi yönetimini anımsatan iş zekâsı tanımı: çalışma alanı ile ilgili bilginin toplanması, analizi, değerlendirilmesi ve kullanılması hakkında elde edilen sonuçlardır (Chung, Chen, & Nunamaker, 2005:59). Oysa iş zekâsı organizasyonel sistemi oluşturan öğelerin tasarımı, kurulumu, işleyişi, performansı ve iyileştirilmesi, hakkında zekâ üretir. İş zekâsı rekabetçi zekâyâ kıyasla daha çok organizasyonun iç işleyişine odaklanır (Liebowitz, 2006). İş zekâsı uygulamaları organizasyonun tüm iç çevresi ile ilgili kararları içerir (Nogués & Valladares, 2017). Bu kapsamda, iş zekâsı organizasyonel sistemi oluşturan tüm öğeleri stratejik açıdan değerlendirerek bunların varlık nedeni, amacı, gereksinimleri, tasarımı, kurulumu, işleyişi, işlevleri, etkileşimi, etkisi, katma değeri, kapasitesi, potansiyeli, kabiliyeti, performansı (etkinliği ve verimliliği) ve iyileştirilmesi hakkında stratejik zekâ ve zekâ çıktısı üretmelidir. Bu bağlamda, organizasyonun iç çevre öğeleri hakkında zekâ üretmeye ve bunların işleyişine zekâ katmaya iş zekâsı denilebilir.

Bilim insanları rekabeti, rekabetçiliği ve rekabetçi zekâyı farklı açılardan tanımlamışlardır. Belirli bir işle ilgili karşılaşılan baskıya rekabet iken firma veya sektörün içinde bulunduğu durum ve koşullar rekabetçiliktir (Connor, 2003:195). Firma düzeyinde rekabetçilik piyasada oluşan zorlukların üstesinden gelmek ve rakiplerden daha üstün ürünler sunmak için kaynakları mobilize etme kabiliyetidir (Ghosh, Kumuthadevi & Jublee, 2016:1012). Firma rekabetçiliği karlılık, ihracat ve pazar payı ölçütlerine bağlıdır (Porter, 1990). Rakiplerin fiili ve gelecekteki aktiviteleri hakkında bilgi toplanması rakip zekâsını, Porter'ın rekabetçi beş kuvveti hakkında bilgi toplanması ise rekabetçi zekâyı ifade eder (Savioz, 2003;2004). Rekabetçi zekâ, herkesin bilgi birikimini işletmeyle bütünleştiren bir çevre tarama sistemidir (Calof & Wright, 2008:717). Rakiplerin, tedarikçilerin ve müşterilerin davranışı ile piyasa, teknoloji ve genel iş çevresi hakkında üretilen bilgiye rekabetçi zekâ denir (Vedder & Guynes, 2002:49). Rekabet avantajı yakalamak amacıyla organizasyonel kaynaklar, işleyiş, yönetim, üretim faktörleri, talep koşulları, ulaşılan pazarlar, tedarikçiler, devlet ve benzeri rekabetçi unsurlar hakkında zekâ ve zekâ çıktısı üreterek müşterilere rakiplerden daha değerli ürün ve hizmet sunma rekabetçi zekâ kabiliyetine bağlıdır. Rekabetçi zekâ iç çevre çıktılarının dış çevreyle, dış çevre çıktılarının iç çevreyle ilişkisi üzerine stratejik zekâ/bilgi üretir. Bu kapsamda, bir şirketin piyasada karşılaştığı güçlüklerle rekabet; bunlara gösterdiği reaksiyona rekabetçilik; iç ve dış çevre dinamiklerinin işleyişi neticesinde oluşan çıktılarının organizasyona etkisi hakkında zekâ ve zekâ çıktısı üretmeye rekabetçi zekâ denilebilir.

Bilgi birikimi yönetimi organizasyonun iç ve dış çevresiyle ilgili her türlü açık ve örtük bilgiyle ilgilenir. Organizasyonel performansı artırmak için entelektüel varlıklardan yararlanmaya bilgi birikimi yönetimi denir (Stankosky, 2008:9-10). Mevcut iç ve dış çevre koşullarında bilgiden en iyi şekilde yararlanılmasına bilgi

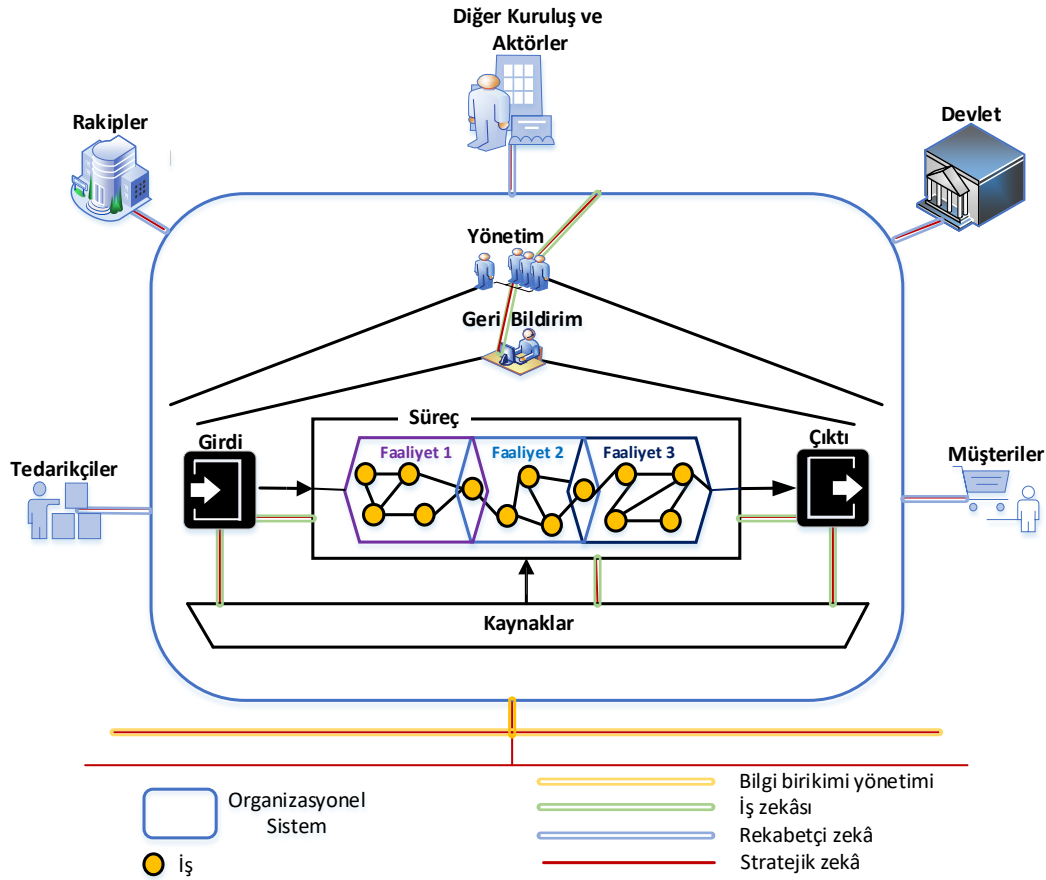
birikimi yönetimi denir (Liebowitz, 2006). Organizasyondaki yararlı bilgi birikiminin tespit edilmesi ve organizasyonun kullanımına sunulması bilgi birikimi yönetimidir (Atwood, 2009). İnsan kaynaklarını, teknolojiyi, süreçleri ve organizasyonel yapıyı bilgiyi üretme, paylaşma, uygulama, hatalardan ders çıkarma ve en iyi pratiklerden yararlanma sağlayacak şekilde koordine etmeye bilgi birikimi yönetimi denir (Dalkir, 2011:3). Bilgi birikimi yönetimi mesleki uzmanlığının sürdürülmesi, analizi, organizasyonu, geliştirilmesi ve paylaşılması için kullanılan araçlar, teknikler ve stratejilerdir (Groff & Jones, 2003). Bu tanımlar bilgi birikiminin toplanmasına, üretilmesine ve yararlanılmasına vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda organizasyonun bağlamına ilişkin açık ve örtük bilgi birikiminin toplanması, üretilmesi ve kullanılması için organizasyonel varlıkları belirli bir strateji çerçevesinde yönetmeye bilgi birikimi yönetimi denilebilir. Detaylı bir ifadeyle, organizasyonu ilgilendiren bilginin tespiti edilmesi, toplanması, derlenmesi, organizasyonu, dağıtım, öğretilmesi, öğrenilmesi, geliştirilmesi, üretilmesi ve kullanılması için organizasyonel yapının, teknolojinin, yetkinliklerin ve kaynakların sistematik bir şekilde yönetmeye bilgi birikimi yönetimi denilebilir. Basitçe, bilgi birikimi yönetimi işleri zekice yapmayı sağlayan entelektüel kaynakları (sezgi, kavrayış, nasılı-bilme, vb.) yönetme sanatıdır.

Organizasyonun işleri zekice yapması ve stratejik zekâ üretmesi mevcut bilgi birikiminden yararlanmasına ve bu birikime özgün katkı sağlayarak bir adım ileriye taşınmasına bağlıdır. İnsanlar ve akıllı nesnelere hem organizasyonel faaliyetlerin yürütülmesine hem de stratejik zekânın üretilmesine aracılık ederler. İnsanlar öğrendiklerini yaptıkları işlere aktararak, akıllı teknolojiler ise en iyi iş pratiklerine göre geliştirilen algoritmaları işleterek ürünlerin üretilmesini, hizmetlerin sunulmasını ve ilişkilerin kurulmasını sağlarlar. Dahası, çalışanlar yetkinlik kapsamına giren alanlarda bireysel ve organizasyonel bilgi birikiminden yararlanarak zekâ üretirken akıllı nesnelere süreçlerine gömülen yapay zekâ ve iş analitikleriyle zekâ üretirler. Öyleyse çalışanlar eğitimle, nesnelere dijital teknolojilerle zekâlaştırılabilir. Ayrıca, stratejik zekâ mevcut bilgi birikiminden yararlanılarak üretilmelidir, yoksa organizasyonel bağlamdan kopuk olur. Bu durumda organizasyonun iç ve dış çevresi hakkında stratejik zekânın üretilmesi ve kullanılması için mevcut bilgi birikiminin çalışanlara ve akıllı nesnelere transfer edilmesi gerekir. Bilgi birikimi genellikle eğitim ve sosyal aktivitelerle çalışanlara, algoritmalarla akıllı nesnelere transfer edilir. Neticede, işlerin hızlı ve hatasız yapılması, paydaşların beklentilerine cevap veren değerlerin ürünlere ve hizmetlere transfer edilmesi, iş zorluklarının kolaylaştırılması, problemlerin tespit edilmesi ve çözülmesi, zekânın ve yeni bilgi birikiminin üretilmesi çalışanların ve akıllı nesnelere entelektüel sermayeyi kullanma ve geliştirme kabiliyeti ile doğru orantılıdır.

Stratejik zekânın çalışma alanını ve konularını organizasyonel strateji belirler. Stratejik zekâ konuları organizasyonel stratejiye göre çeşitlilik gösterir. Bazı stratejik konuları örneklemek adına Porter'ın (1985) jenerik rekabet stratejilerine göre değerlendirme yapılabilir. Porter (1985) stratejileri maliyet, farklılaştırma, odaklanma olmak üzere üç ana bileşen üzerine inşa etmiştir. Fakat daha sonra odaklanmayı maliyete odaklanma ve farklılaşmaya odaklanma olarak ikiye ayırarak jenerik dörtlü rekabet stratejisini oluşturmuştur. Bir firmanın stratejisini maliyet liderliği üzerine kurduğunu varsayarsak, firma maliyetlerini etkileyen değişkenleri ortaya çıkarmalı ki bunlar hakkında zekâ üretebilsin. Diğer bir ifadeyle en düşük maliyet stratejisini benimseyen bir firma için stratejik zekâ maliyet ve fiyat ile ilgili değişkenleri konu alacaktır. Maliyeti etkileyen değişkenlere hatalı üretim sayısı, hammadde maliyeti, tedarik maliyeti, stok maliyeti, taşıma ve dağıtım maliyeti, eğitim maliyeti, ücretler, üretim hızı (zaman maliyeti), üretim teknolojisi, bilişim sistemleri ve benzeri örnekler verilebilir. Benzer şekilde farklılaştırma stratejisini benimseyen firmalar farklılaştırmayı sağlayan değişkenler üzerine zekâ üretmeye yoğunlaşır. Farklılaştırmayı belirleyen değişkenlere ürün çeşitliliği, yetkin personel, kalite bileşenleri, araştırma, geliştirme, patentler, lisans sayısı ve benzeri örnekler verilebilir. Bu bağlamda stratejik konular hakkında yeni zihinsel örüntüler geliştirme, iş süreçlerine aktarma ve sonuçları değerlendirme stratejik zekâ yönetiminin kapsamına girer. Öyleyse, bir organizasyon en azından stratejik yönetim süreçlerini yetkin insan ve akıllı teknolojilerle zekâlaştırmalıdır. Yani, stratejik zekâ stratejinin analizi, belirlenmesi, uygulanması ve performansı süreçlerine zekâ kattığı gibi bunların işlevleri ve özellikleri hakkında yararlanılabilir bilgi (zekâ ve zekâ çıktısı) üretmelidir.

Stratejik zekânın kendi bileşenlerinden beslenebilmesi ve kurumsal performansı besleyebilmesi için yönetim sistemi perspektifiyle geliştirilmeli, uygulanmalı ve yürütülmesi gerekir. Bir organizasyonu oluşturan ilişkili ve etkileşimli elemanlar kümesini politika geliştirme, hedefleri belirleme ve bunları gerçekleştirme süreçlerine yönetim sistemi denir (ISO 9000:2015-10, 2015:2). Paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yardımcı

olan politikalar, süreçler ve prosedürler kümesine kalite yönetim sistemi denir (ISO 13485, 2016:3). O halde, belirli bir misyonu gerçekleştirmek amacıyla sistemsel unsurların bir birini tamamlayan bir bütün olarak bir araya getirilmesi, işletilmesi, ölçülmesi ve iyileştirilmesi yönetim sistemini ifade eder. Stratejik zekâ yönetim sistemi ise zihinsel örüntüleri, mental yetenekleri ve bilgi birikimini yetkin insan ve akıllı teknolojilerle organizasyona transfer ederek stratejik süreçleri zekice işletmeye ve yönetmeye olanak sağlar. Diğer bir ifadeyle, stratejik zekâ yönetim sistemi yeni yöntemler (model, teknik ve araçlar) geliştirerek ve/veya var olanlardan yararlanarak insana özgü zihinsel örüntüleri ve yetenekleri işletmeye transfer etmeye ve avantaj sağlamaya çalışır. Böylece strateji geliştirmeyi ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi stratejik faaliyetlere, performansa, sorunların çözümüne ve kararlara zekâ katar. Bu bağlamda, stratejik yönetim süreçlerine akıllı teknoloji ve yetkin insan kaynağı ile zekâ katarak bunların tasarımı, işleyişi, etkileşimi, kalitesi ve performansı hakkında yararlanılabilir zekâ ve zekâ çıktısı üretmeye stratejik zekâ yönetim sistemi denilebilir. Yönetim sistemi ve stratejik zekâ yönetim sistemi tanımlarından hareketle yönetim sistemin olmazsa olmaz unsurları ve bunların stratejik zekâ bileşenleriyle ilişkisi aşağıdaki gibi modellenilebilir.



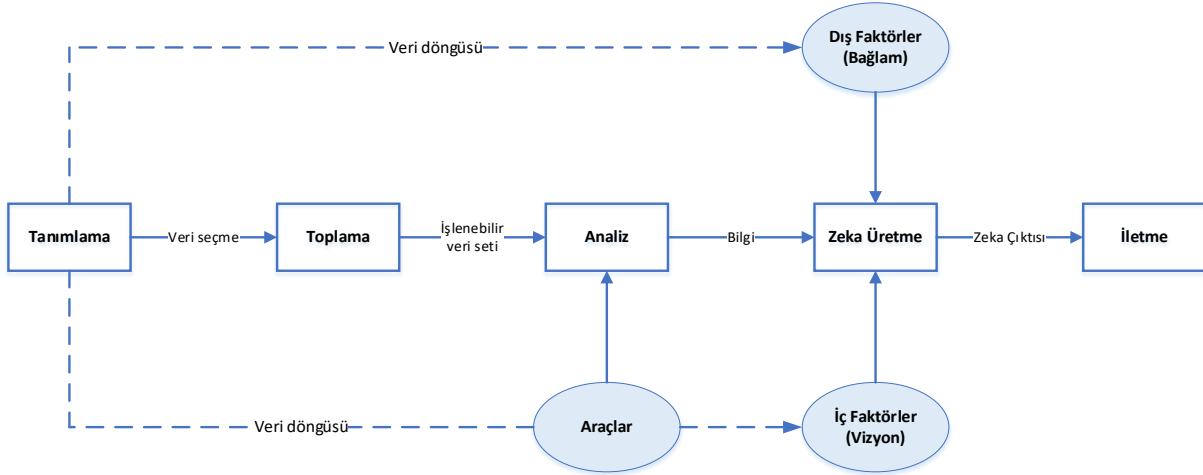
Şekil 2: Stratejik zekâ yönetiminin organizasyonel sistemle ilişkisi

Yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi bir yönetim sistemi; yönetim, girdi, süreç, kaynak, çıktı ve geribildirim olmak üzere altı temel unsurdan oluşur. Bu unsurların fonksiyonel tanımları tümünden gelim ve katma değer yaklaşımlarıyla açıklanabilir. Tümünden gelim yaklaşımıyla girdileri çıktılara dönüştüren faaliyetler serisine süreç, bir amaca yönelik ilişkili işlerin kümesine faaliyet, bir birini tamamlayan işlem parçalarına iş, işleri yapmak için kullanılan varlık topluluğuna kaynak denilebilir. Çalışanların ve akıllı nesnelerin politika, talimat ve prosedürlere uygun olarak yaptıkları tanımlı işlemler ise rutin işlerdir. Yönetim sistemini oluşturan unsurların işleyişi, kalitesi ve performansı hakkında toplanan olumlu ve olumsuz bilgiler geri bildirim oluşturur. Yönetim ise sistemsel unsurların bir biriyle bütünlük işlerliğini düzenler ve yürütür. Katma değer yaklaşımıyla katma değer katılmamış varlıklar girdileri, girdilere katma değer katan faaliyetler kümesi süreçleri, bir birinden ayrılmaz katma değerleri katan işler faaliyetleri, katma değer katma işlemi işleri, işlerde kullanılan her şey kaynakları ve katma değer katılmış girdiler çıktıları oluşturur. Paydaşların üretilen veya sunulan katma değer hakkında yaptıkları değerlendirmeleri değer zincirini iyileştirmek amacıyla kullanmaya geri bildirim denilebilir. Yönetim ise yönetim sisteminin tüm unsurlarını katma değer üretecek şekilde tasarlar, kurar, işletir, ölçer ve geliştirir. Kısaca girdi süreçlerde dönüşen, süreç girdileri dönüştüren, kaynaklar

süreçleri işleten, çıktı süreçlerde dönüşmüş her şey iken geri bildirim bunların paydaşların beklentilerini karşılama durumunu gösterir. Yönetim ise sistemi kurma, işletme, gözetleme, geliştirme ve kaldırma yetkisini elinde bulunduran otoritedir.

Strateji ve stratejik yönetime konu olan her şey stratejik zekâ yönetim sisteminin girdisi olabilir. Stratejik zekâ yönetim sisteminin girdileri alışlagelmiş sistemlerin girdilerinden biraz farklılık gösterir. Bir sistemin girdilerini genelde insan, malzeme, hammadde, materyal, alet, araç, gereç ve teçhizat gibi somut kaynaklar oluşturur. Fakat söz konusu stratejik zekâ sistemi olunca girdiler genelde stratejiyi etkileyen ve stratejiden etkilenen varlıklar olur. Bu bağlamda stratejik zekâ sisteminin girdilerini vizyon, misyon, strateji, stratejik yönetim, stratejik ihtiyaçlar, stratejik konular, teori, model, metot, buluş, icat, inovasyon, veri, bilgi, analiz, düşünce, yorum, çıkarım, haber, kanun, standart, formül, video, resim, diyagram ve benzeri kaynaklar oluşturur. Girdiler genelde sistemle etkileşim halinde olan araçlarla sağlanır. Girdi araçları sensor, aktüatör, robot, insan, sistem ve benzeri varlıklardan oluşabilir. Girdi araçları verileri sağlarken çıktılar sistemin kendi süreçleri neticesinde ortaya çıkarlar. Örneğin beş duyumuz mental sistemimizin girdi araçlarını oluştururlar. Duyularımızla zihnimize iletilen görüntü, tat, ses, ısı ve koku girdileri mental sistemimizde işlenilerek anlamlı çıktılara dönüştürülür. Bu bakımdan stratejik zekâ sistemi tasarlanırken sistemle etkileşim içinde olan girdi araçları işlevleriyle birlikte tanımlanmalıdır.

Stratejik zekâ yönetim sistemi süreçleri ilgili tasarımlar nüans farklarıyla birbirinden ayrılırlar. Birey açısından zekâ üretme beş ana sürece bölünebilir: (1) beş duyardan gelen girdilere göre konuyu tanımlama, (2) zekâ yetisiyle duyardan gelen ve hafızada kayıtlı verileri toplama, (3) verileri bilişsel süreçlerde (mantık ilkelerine göre) işleme, (4) zekâsal sonuçlar üretme ve (5) sonuçları eyleme aktarma. Organizasyonel açıdan ise bu süreçler sırasıyla şöyle isimlendirilebilir: konuyu tanımlama, verileri toplama, analiz etme, karar alma ve kararları uygulama. Nitekim bilim insanlarının önerdiği zekâ üretme süreçleri de bireyinkine benzemektedir. Xu & Kaye (2007) zekâ üretme süreçlerini şöyle sıralarlar: tarama, ayıklama, süzme, analiz etme, yorumlama ve raporlama. Marchand & Hykes (2007) etkin bir stratejik zekânın sezme, toplama, derleme, işleme, iletme ve kullanma süreçlerini kapsamı gerektiğini ileri sürerler. ISO 56006 stratejik zekâ yönetim sistemi standardı taslağı stratejik zekâ yönetim sistemi süreçlerini aşağıdaki gibi tasarlamıştır.



Şekil 3: Stratejik zekâ süreçleri

Kaynak: ISO/TC 279 WG3. (2017). *Strategic intelligence management (SIM)*, Workgroups Meeting Minutes Outline. AFNOR, Paris, France.

Stratejik zekâ yöneticileri stratejik bir meseleyi organizasyonel bağlama uygun bir şekilde yukarıdaki stratejik zekâ süreçlerinde işleterek zekâ üretir, zekâ çıktısına dönüştürür ve ilgili karar vericilere (insan ve akıllı nesne) uygun format ve içerikte ya iletir ya da transfer eder. Bu süreçlerin işlevsel kapsamı genel hatlarıyla şöyle özetlenebilir.

- **Tanımlama:** stratejik bir konu (ihtiyaç, problem, iyileştirme, vb.) doğru sözcüklerle ifade edilerek açık ve anlaşılır hale getirilir. Böylece bilgi birikimi kaynaklarını ve analiz yöntemini (metot, araç ve teknik) doğru belirlemeye yardımcı olur.

- *Toplama*: iç ve dış kaynaklardan stratejik konuyla ilgili veriler, bilgiler ve bilgi birikimi uygun tekniklerle (ör: veri tabanı, anket, mülakat, toplantı, vb.) toplanır, derlenir ve analiz sürecinin kullanımına hazır hale getirilir.
- *Analiz*: stratejik konunun yapısına uygun araçlardan veya teknolojilerden (ör: yazılım, model, analitik, vb.) yararlanılarak veya yeni bir yaklaşım geliştirilerek bilgi ve bilgi birikimi üretilir.
- *Zekâ üretme*: dâhili ve harici faktörleri göz önünde bulundurarak analiz sürecinden gelen bilgi ve bilgi birikiminden tanım, tasvir, tasarım, model, formül, yorum, değerlendirme ve benzeri anlamlı zekâ çıktıları üretilir.
- *İletme*: İnsanların ve akıllı nesnelere üretilen zekâdan aynı anlamı çıkarmalarını sağlayacak format ve içerikle paylaşılmasıdır. Zekânın negatif ve pozitif yönleri ele alan içerik anlaşılır bir format ilgili insanlara ve akıllı nesnelere sunulur. Örneğin veri paylaşımında gönderici ve alıcı akıllı nesnelere doğru anlamı üretmesi için XML dosya formatı ve içeriği kullanılır.

Bu süreçlere sağlanan kaynakların ve zekâsal kabiliyetlerin farklılığı organizasyonların performansını ve stratejik başarısını nispeten etkiler. Bir yönetim sisteminin tüm unsurları mükemmel tasarlanırsa bile, eğer süreçler girdileri beklenen çıktılara dönüştürmezse sistem katma değer üretmez ve atıl durumda kalır. Bu nedenle stratejik zekâ yönetim süreçlerinin etkinliği ve verimliliği organizasyonel iş modeliyle uyumluluğuna, kullandığı kaynakların yeterliliğine ve zekice işletilmesine bağlıdır. Organizasyonel sistemi oluşturan ana süreçlerin birbiriyle, birimler ve aktörlerle mantıksal ilişkisini gösteren şema organizasyonun iş modelini oluştururken birimler, politikalar, stratejiler, talimatlar ve prosedürler organizasyonun kurumsal yapısını oluşturur.

Stratejik süreçlere zekâ katan ve bunları işleten organizasyonel varlıkların tamamı stratejik zekâ kaynaklarını oluşturur. Organizasyonel bir kaynağın yetkinliklerden ve teknolojiden yararlanma seviyesi stratejik zekâ yönetimi açısından önemini gösterir. Kaynaklar süreçleri işleten tüm varlıklardır. Kaynakları girdilerden ayıran en önemli özellik kaynakların girdilerin işlenmesine aracılık etmesidir. Kaynaklar süreçleri işleten, girdiler süreçlerde işlenen varlıklardır. Diğer bir ifadeyle, girdiler süreçlerde dönüşen, kaynaklar girdileri dönüştüren her şeydir. Bu bağlamda süreçlerin işletilmesini sağlayan insan, know-how, yetkinlik, teknoloji, alet, araç gereç, teçhizat, yazılım, bilgisayar ve benzeri her şey kaynakları oluşturur. Fakat stratejik zekâ yönetimi söz konusu olduğunda süreçleri işleten temel kaynakları yetkin insan ve akıllı nesnelere oluşturur. İnsanlar yetkinliklerini yaptıkları işlerde kullanarak, akıllı nesnelere ise algoritmaları işleterek süreçleri işletilmesini sağlarlar. Stratejik zekâ açısından yetkin insan kaynağına strateji, süreç, bilgi birikimi yönetimi ve zekâ üretme uzmanları örnek verilebilir. Aynı şekilde robot, bilgisayar, tablet ve mobil telefon gibi yapay zekâ işleten araç, gereç ve benzeri donanımlar akıllı nesnelere örnek verilebilir. Neticede, stratejik zekâ yönetim kaynaklarını diğer organizasyonel varlıklardan ayıran iki temel etken yetkinlikler ve teknolojilerdir.

Stratejik zekâ yönetim sisteminin girdisi olan stratejik konuların işlenerek stratejik bir çıktıya dönüşmesi gerekir. Stratejinin ve stratejik yönetimin etkilediği ve etkilendiği her şey stratejik zekâ süreçlerinde işlenerek zekâsal bir çıktıya dönüşebilir. Stratejik konular hakkında üretilen analiz, tahmin, yorum, değerlendirme, öneri, grafik, model, algoritma, karar seçenekleri ve benzeri katma değerli sonuçlar stratejik zekâ çıktılarına örnek verilebilir. Bu çıktılar genellikle planlama yapma, fırsatları yakalama, risklerden kaçınma, rakiplerin stratejik hamlelerini tahmin etme, aksaklıkları tespit etme ve giderme, iyileştirme ve inovasyon yapma, yatırımları yönlendirme, potansiyel işbirliklerini açığa çıkarma, yeni teknolojileri yakalama ve kullanma, pazarın değişen ihtiyaç ve beklentilerini tespit etme, müşteri eğilimlerini ve trendleri fark etme, stratejik karar alma, stratejik eylemleri belirme ve benzeri stratejik konuları aydınlatmak için kullanılır. Örneğin stratejik zekâ çıktıları organizasyonun vizyon ve genel stratejisinde değişikliğe yol açabileceği gibi sadece belirli bir faaliyet alanındaki stratejisini genel, taktik ve operasyonel seviyede şekillendirebilir.

Yönetim ve geri bildirim stratejik zekâ sisteminin performansı için vazgeçilmez sistemsel öğelerdir. Bir taraftan sistemi tasarlayan, kuran, işleten, performans ölçütlerini belirleyen, ölçen, değerlendiren, iyileştiren ve kaldıran yönetim diğer taraftan stratejik zekâ çıktılarının pratikteki etkisini gösteren geri bildirimler. Geri bildirimler stratejik zekâ çıktılarının paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini ne kadar iyi karşıladığını gösteren değerlendirmeleri içerir. Örneğin, geri bildirimler sistemsel unsurların geçmiş, gelecek ve şimdiki performansı hakkında olumlu ve olumsuz bilgi sağlar. Geriye doğru geri bildirimler genellikle sorun, hata, uyuşmazlık, başarı gibi olmuş bitmiş durumları; ileriye dönük geri bildirimler risk ve fırsat gibi olası muhtemel durumları; şimdiki geri bildirimler mevcut işleyişte iyileştirme gerektiren durumları anlatılır.



Yönetim ise sistemi oluşturan unsurların etkinliği, verimliliği ve kalitesi ile ilgili performans ölçütlerini belirlerken ve sistemin başarı durumunu değerlendirirken geri bildirimlerden yararlanır. Örneğin, değer zincirindeki kusurlarının tespiti, müşteriye sunulan değer önerilerinin teyidi, hedeflenen kalitenin yakalanması, çevresel şartlara adaptasyon gibi pek çok hayati konu geri bildirimler aracılığıyla aydınlatılır. Bir analogiyle özetlersek, eleştiriye açık ve öz eleştiri yapabilen bir birey nasıl kişisel idarede gelişim gösterirse geri bildirimleri kullanan bir yönetim de organizasyonel idarede gelişim gösterir.

## 2.2. Kurumsal Performans

Literatürde performans ile ilgili çeşitli tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Performans faaliyet ve sonuçların toplamına eşittir (Addison & Haig, 2006:39). Bir organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini başarma seviyesine performans denir (CEN/TC 389, 2015). Bu bağlamda, stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin beklenen sonuçları üretme seviyesine performans denilebilir. Faaliyetlerin çıktıları performans göstergelerini veya ölçütlerini karşılıyorsa başarılı, karşılamıyorsa başarısız olduğu kabul edilir. Diğer bir ifadeyle başarılı olunca performans tamlığı, başarısız olunca performans açığı ortaya çıkar. Aynı şekilde performans ölçümünü ve performans yönetimi hakkında da farklı tanımlamalar yapılmıştır. Performans ölçümü performans göstergelerini konu edinirken, performans yönetimi performans sonuçlarının yönetsel amaçlarda nasıl kullanılacağını konu edinir (Cuccurullo, Aria & Sarto, 2016:597-598). Performans ölçümü faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğini sayısallaştırma süreciyken, performans yönetimi şirketin performansını kurumsal stratejiler ve hedefler doğrultusunda yönetme sürecidir (Yadav & Sagar, 2013:949). Bu kapsamda, performans yönetimi performans ölçümünü de kapsayan daha geniş bir kavramdır.

Küresel rekabette sadece finansal göstergelere dayalı performans yönetimi başarıyı sürdürülebilir kılmada yetersiz kalmıştır. Bilgi çağıyla oluşan küresel pazar dünyanın her hangi bir yerinde benzer ürün ve hizmet sunan firmaları birbirine rakip hale getirmiştir. Rekabet ölçeğini büyüten küreselleşme rekabet yarışını ve stratejik başarıyı finansal göstergelerin ötesine taşımıştır. Bunun için kurumsal performansı etkileyen strateji, müşteri, kalite, inovasyon, bütünleşik işlerlik, yetkinlik, teknoloji ve benzeri faktörler performans yönetimine entegre edilmektedir. Performans yaklaşımlarında yaşanan değişimler, organizasyonları doğalarına uygun yeni performans yönetim modellerini araştırmaya ve geliştirmeye itmiştir. Bilim insanları da bu ihtiyacı karşılamak amacıyla çeşitli performans yönetim yaklaşımlarını modellemiştir. Bu modellere balans kart<sup>2</sup>, performans prizması<sup>3</sup>, dinamik performans sistemi<sup>4</sup> gibi pek çok örnek verilebilir. Her yaklaşım, performans ölçütlerinde değişik faktörleri ön plana çıkardığından organizasyonlar kendi ihtiyaçlarına uygun performans yönetim modelini seçerler. Küresel rekabet şartlarında stratejik başarıyı yakalamak isteyen birçok organizasyon zekâ üretimine imkân veren performans yönetim yaklaşımlarını tercih etmektedir. Balans kartın bütüncül yapısı, strateji ile inisiyatifler, inisiyatifler ile performans arasında köprü kurması ve performans hakkında zekâ üretmeye elverişli olması özel ve kuru kuruluşları tarafından yaygın olarak kullanılmasına yol açmıştır. 2004 yılına kadar küresel şirketlerin %57'si balans kart modelini kullanmıştır (BSC, 2017b).

Organizasyonun neyi başarmak istediğini açıklayan; çalışanların günlük işlerini stratejiye uyarlayan; projeleri, ürünleri ve hizmetleri önceliklendiren; stratejik hedeflerin gerçekleşme durumunu izleyen ve ölçen stratejik planlama ve yönetim sistemine balans kart sistemi denir (BSC, 2017a). Organizasyonel faaliyetleri vizyon ve stratejiler çerçevesinde ölçerek yönetime kapsamlı iş performansı sunmaya balans kart sistemi denir (Pangarkar & Kirkwood, 2009). Stratejiyi etkin bir şekilde yürütmek için organizasyona yardımcı olan sisteme balans kart denir (Niven, 2014). Bu tanımlardan hareketle kurumsal stratejiyi proje yönetimi anlayışıyla geliştiren, uygulayan, ölçen ve değerlendiren modele balans kart sistemi denilebilir. Ya da, balans kart organizasyonel stratejiyi inceleme, geliştirmeye, uygulama ve ölçme imkânı sunan bir yönetim sistemidir. Bu sistem aşağıda verilen dört perspektif üzerine inşa edilmiştir:

- *Finans veya idare*: diğer perspektiflerin çıktılarını uygun stratejilerle finansal değere dönüştürür.
- *Müşteriler & paydaşlar*: hedef müşteri kitlesine sunulan ürünlerin ve hizmetlerin içermesi gereken değer önerilerine açıklık getirerek paydaşların beklentilerine cevap verir.

<sup>2</sup> "Balanced scorecard" ifadesinden Türkçeye çevrilmiştir.

<sup>3</sup> "The performance prism" ifadesinden Türkçeye çevrilmiştir.

<sup>4</sup> "Dynamic performance measurement system" ifadesinden Türkçeye çevrilmiştir.

- *İç süreçler*: ürünler ve hizmetler ile sunulan değer önerilerinin süreçlerde nasıl üretileceğine açıklık getirerek dâhili değer zincirini oluşturur.
- *Organizasyonel kapasite veya öğrenme & büyüme*: değer zincirinin işletilmesini ve değer önerilerinin üretilmesini sağlayan kaynakların tedarikini, kurulumunu ve gelişimini sağlar.

Kısacası, balans kart organizasyonel performansı belirleyen etkenleri stratejilere, müşteri değer önerilerine, iş modeline ve kaynakları yönetme kabiliyetine indirgemektedir.

Stratejik zekâ bileşenlerini organizasyonel performansla ilişkilendirmek için balans kart elverişli bir performans yönetim modelidir. Balans kart perspektifleri ile stratejik zekâ bileşenleri hem biriyle örtüşür hem de bir birini tamamlar. Bu perspektifler ve bileşenler bir biriyle eşleştirilirse finansal perspektif stratejik zekâyâ, müşteri perspektifi rekabetçi zekâyâ, iç süreç perspektifi iş zekâsına ve organizasyonel kapasite perspektifi bilgi birikimi yönetimine karşılık gelir. Stratejik zekâ gelir ve büyüme hakkında stratejik zekâ üretirken finansal perspektif ürün ve hizmetlerden maksimum finansal değeri yakalamaya çalışır. Bu özde amaç stratejik zekâyâ finansal perspektifi tamamlama rolü yükler. Rekabetçi zekâ organizasyonel kabiliyetler, müşteri, tedarikçi, rakip, talep koşulları, üretim faktörleri ve benzeri çevresel aktörler ve faktörler hakkında stratejik zekâ üretirken müşteri perspektifi müşteri kazanmak ve tutmak için doğru değer önerilerinin tespitine yoğunlaşır. Müşteri eğilimleri, piyasa şartları ve rakiplerin değer önerileri hakkında zekâ üretmeden doğru değer önerilerini tespit etmek, yeni müşterilere ulaşmak ve mevcut müşteriyi memnun etmek pek kolay olmaz. Bu bakımdan rekabetçi zekâ müşteri perspektifiyle hem örtüşür, hem de bundan beslenir. Bu karşılıklı bağımlılık ikisini de bir birini tamamlamaya zorlar. Organizasyonel kapasite perspektifi arzulan değerlerin üretilmesi için gerekli varlıkları tedarik ederek ve geliştirerek kaynak sağlar. Benzer şekilde, bilgi birikimi yönetimi çevresel aktör ve faktörlerle ilgili açık ve örtük bilgi birikiminin toplanması, üretilmesi ve kullanılması ile ilgili ilgili faaliyetleri yürüterek organizasyonel işleyiş ve varlıklar hakkında üretilecek her türlü zekâyâ veri ve bilgi kaynağı sağlar. Biri zekâ üretmeye, diğeri değer üretmeye kaynak sağlayarak organizasyonel kapasiteyi destekler. İç süreçler müşteri değer önerilerini ürünlere ve hizmetlere yerleştiren dâhili değer zincirine yoğunlaşır. Buna karşılık iş zekâsı hem dâhili değer zincirinin varlık nedeni, amacı, tasarımı, işlevleri, işleyişi, etkileşimi, etkisi, kapasitesi, kabiliyeti, katma değeri, etkililiği ve verimliliği hakkında, hem de bu zincirde üretilen çıktıların özellikleri, kalitesi, fonksiyonları ve performansı hakkında stratejik zekâ üretir. Özetle, balans kart stratejinin geliştirilmesi, uygulanması ve performansı için bir işleyiş çerçevesi sunarken stratejik zekâ bu işleyişe zekâ katar.

### 3. Yöntem

Bu makalede stratejik zekâ kabiliyetinin organizasyonel performansla ilişkisi nicel yöntemlerle araştırılmıştır. Türkiye'deki 500 büyük sanayi kuruluşu stratejik zekâ kabiliyeti açısından ilk defa bu araştırmaya konu olmuştur. Bunun için literatürde daha önce olmayan tek ve özgün bir stratejik zekâ üretme ve kullanma ölçeği geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bu yöntemin uygulanış biçimi, geçerliliği ve güvenilirliği burada ayrı başlıklar altında ele alınmıştır.

#### 3.1. Araştırma modeli

Araştırma modelinin bağımsız değişkenlerini rekabetçi zekâ, iş zekâsı, bilgi birikimi yönetimi ve stratejik zekâ yönetim sistemi oluştururken bağımlı değişkenini kurumsal performans oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenlerinin ayrı ve birlikte işlerliğinin kurumsal performansla ilişkisi araştırma modelinin genel çerçevesini oluşturmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu bu araştırmanın çalışma evrenini oluştururken bunların arasından rastgele seçilen otuz ve üzeri kuruluş araştırmanın örneklemi, yani araştırma kümesini, oluşturmaktadır. Türkiye'deki 500 büyük sanayi kuruluşunun genel sırası üretimden net satışların büyüklüğüne göre tespit edildiğinden bu araştırmada üretimden net Türk lirası satışlarına göre yapılan sıralama kullanılmıştır.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Analiz Tekniği

Araştırma kümesinin stratejik zekâ üretme ve kullanma pratiklerini ölçmek amacıyla 105 sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anketler telefon ile ilgili katılımcının tespiti, e-posta ile katılımcıya genel bilgilendirme yapma, randevu alma ve yüz yüze görüşme yolu ile gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, Türkiye'deki 500 büyük

sanayi kuruluşunun 238'i ile telefon ve eposta ile iletişime geçilmiş stratejiden sorumlu yöneticiyle yüz yüze anket yapmak üzere randevu talep edilmiştir. Bu kuruluşların 197'si randevu talebini cevapsız bırakmış, 7 tanesi reddetmiş, 34'ü randevu vermiş ve 31'i ile de anket gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara kuruluşun genel bilgileri, iş zekâsı, rekabetçi zekâ, bilgi birikimi yönetimi, stratejik zekâ yönetim sistemi ve kurumsal performans başlıklar altında hazırlanan sorular sorulmuştur. Sanayi kuruluşlarının genel bilgileri çoktan seçmeli ve bilgi doldurma sorularıyla, stratejik zekâ yönetim kabiliyetleri ve performans yönetimi pratikleri zayıftan çok iyiye doğru 1'den başlayan 5 ile biten beşli Likert ölçeği sorularıyla toplanmıştır. Anket çalışması yüz yüze yapıldığından toplanan verilerde noksanlık söz konusu olmamıştır. Bu çerçevede, örneklemin zekâ üretme ve zekâ kullanma kabiliyetleri ölçülmüş ve bunların kurumsal performansa etkisi tanımlayıcı istatistikler ve hiyerarşik regresyon tekniğiyle analiz edilmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği

Anket sorularının bekleneni ölçmesi ve aynı şartlar altında aynı sonucu üretmesi için tam ve doğru olması gerekir. Bu bakımdan araştırma verilerinin güvenilirliği ve geçerliliği sarasıyla Cronbach's Alpha ve Pearson korelasyonu teknikleriyle test edilmiştir.

Anket sorularının, araştırma verilerinin, içsel tutarlılığını ölçmek ve aynı şartlar altında aynı sonucu üretme özelliğini doğrulamak için Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek aşağıdaki tabloda verildiği gibi araştırma değişkenlerinin istatistiki güvenilirliğini özetlemektedir.

**Tablo 1:** Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini gösteren değerler

Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı Tablosu		
Araştırma Ölçekleri	Soru sayısı	Cronbach's Alpha
İş zekâsı	11	0,813
Rekabetçi zekâ	11	0,834
Bilgi birikimi yönetimi	6	0,911
Stratejik zekâ yönetim sistemi	46	0,966
Kurumsal performans	26	0,918

Yukarıdaki tabloda araştırmada ölçeklerinin soru sayısı ve Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayı değerleri gösterilmiştir. Araştırma anketinde toplam 100 soru sorulmuş ve araştırma ölçeklerinin Cronbach's  $\alpha$  katsayı değerleri 0,813 ile 0,966 aralığında yer almaktadır. Buna göre, tüm araştırma ölçeklerin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerleri 0,70 sınır değerinden büyük olduğu için örnekleme uygulanan araştırma ölçeklerinin güvenilirliği oldukça yüksektir. Sonuç olarak, araştırma modeli aynı şartlar altında istatistiki olarak tekrarlanabilme güvenilirliğine sahiptir.

Araştırma modelinin geçerliliğini doğrulamak amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma modelinin stratejik zekâ kabiliyeti ile performans arasındaki ilişkiyi ölçüp ölçmediğini doğrulamak için araştırma değişkenleri arasında ilişki test edilmiş, varsa ilişkinin yönü ve gücü ortaya çıkarılmıştır. Bununla ilgili hipotezler ve test tablosu aşağıda verilmiştir:

H<sub>0</sub>:  $r_{xy} = 0$ : araştırma değişkenleri arasında karşılıklı ilişki katsayısı sıfırdır. İş zekâsı, rekabetçi zekâ, bilgi birikimi yönetimi, stratejik zekâ yönetim sistemi ve kurumsal performans arasında karşılıklı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>:  $r_{xy} \neq 0$ : araştırma değişkenleri arasında karşılıklı ilişki katsayısı sıfır değildir. İş zekâsı, rekabetçi zekâ, bilgi birikimi yönetimi, stratejik zekâ yönetim sistemi ve kurumsal performans arasında karşılıklı bir ilişki vardır.

**Tablo 2:** Araştırma Değişkenlerinin Geçerliliğini Gösteren Pearson Korelasyonu

Pearson Korelasyon Tablosu					
Araştırma Değişkenleri	BI	CI	KM	SIMS	Performans
BI	1	0,740** p=0,000	0,641** p=0,000	0,549** p=0,001	0,557** p=0,001
CI		1	0,555** p=0,001	0,614** p=0,000	0,533** p=0,002
KM			1	0,509** p=0,003	0,481** p=0,006
SIMS				1	0,682** p=0,000
Performans					1

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-uçlu test).  
N=31, BI=iş zekâsı, CI=rekabetçi zekâ, KM=bilgi birikimi yönetimi, SIMS=stratejik zekâ yönetim sistemi.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin geçerliliği %1 anlamlılık seviyesinde örneklem üzerinde, anket çalışmasına katılan 31 sanayi kuruluşunda toplanan verilerle, Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Buna göre, bilgi birikimi yönetimi ile kurumsal performans arasında pozitif yönlü ve orta seviyeli doğrusal bir ilişki varken geriye kalan tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve güçlü bir doğrusal ilişki vardır. Araştırma değişkenleri arasında %1 anlamlılık seviyelerinde istatistik olarak anlamlı bir ilişki olduğundan  $H_0$  reddedilir. Öyleyse araştırma modeli stratejik zekânın performansa etkisini ölçme geçerliliğine sahiptir.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Örneklemin özellikleri

Katılımcı kuruluşların özelliklerini sanayi türüne, çalışan sayısına, 2018 yılı üretimden net satışlarına göre sırasına ve ankete katılan sorumlu görevlinin unvana göre ortaya çıkaran frekans analiz tablosu aşağıda verilmiştir:

**Tablo 3:** Araştırma örnekleminin frekans tablosu

Örneklemin Özellikleri	Frekans	Yüzde (%)
<b>Sanayi Sektörü</b>		
Demir-çelik dışında ana metal sanayi	8	25,8
Taşıtlar sanayi	5	16,1
Tekstil ürünlerinin imalatı	3	9,7
Gıda ürünlerinin imalatı	3	9,7
Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı	3	9,7
Elektrik makineleri, aletleri ve cihazları sanayi	2	6,5
Diğer	7	22,6
<b>Çalışan Sayısı</b>		
1 – 500	11	35,5
500 – 1,000	7	22,6
1,000 – 5,000	0	0
5,000 – 10,000	10	32,3
10,000 – 20,000	3	9,7
<b>2018'deki üretimden satışlara (net) göre sıra aralığı</b>		
1 – 100	4	12,9
101 – 200	7	22,6
201 – 300	4	12,9
301 – 400	8	25,8
401 – 500	8	25,8
<b>Unvanı</b>		

Genel Müdür	2	6,5
Genel Müdür Yardımcısı	5	16,1
Strateji Yöneticisi veya çalışanları	9	29
Diğer ilgili yönetici veya çalışanlar	15	48,4

Yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi araştırmaya toplam 31 sanayi kuruluşu katılmıştır. Araştırmaya demir-çelik dışındaki ana metal sanayi sektörü %25,8 ile en yüksek katılımı sağlarken elektrik makineleri, aletleri ve cihazları sanayi sektörü %6,5 ile en düşük katılımı sağlamıştır. Tekstil ve gıda ürünleri imalat sektörleri; bilgisayar, elektronik ve optik ürünleri sektörü ile birlikte %9,7'lik oranla eşit katılım sağlamıştır. Taşıt araçları sanayi sektöründen %16,1'lik katılım gerçekleşirken diğer sanayi sektörlerinden %22,6'lık bir katılım gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılan 31 sanayi kuruluşunun %54,9'u 500'den fazla çalışan istihdam etmektedir. Buna karşılık sadece %9,7'si 10 000'den fazla çalışana sahiptir. Bu da çalışan sayısına göre Türkiye'deki 500 büyük sanayi kuruluşunun %35,5'nin küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluştuğunu göstermektedir.

Üretimden net satışlar sıralamasına göre 1'den 300'e kadar sanayi kuruluşlarının %48,4'ü, 301'den 500'e kadar %51,6'sı araştırmaya katılmıştır. Katılımcıların sadece %29'u stratejiden sorumlu birim veya görevli bulundurmaktadır. Ayrıca, sanayi kuruluşlarının %48,4'ü stratejik faaliyetleri finans, muhasebe, kalite ve benzeri birimlerin yöneticileri ve çalışanları aracılığıyla yürütmektedir. Buna karşılık, genel müdür ve genel müdür yardımcılarının %22,6'sının araştırmaya, dolayısıyla zekâli stratejik yönetime destek verdiği tespit edilmiştir.

#### 4.2. Regresyon Analizi

Stratejik zekâ yönetim sistemi, iş zekâsı, rekabetçi zekâ ve bilgi birikimi yönetimi kabiliyetlerinin muhtemel etkileri sırasıyla kontrol altında tutulduğunda kurumsal performansa meydana gelecek anlamlı farklılığı öngörmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz özetle şu soruya cevap aramaktadır: stratejik zekâ yönetim sistemine eklenen her değişken hem tek başına hem de diğer değişkenlerle birlikte kurumsal performansı ne kadar iyi artırabilir? Bu analizle ilgili regresyon denklemleri, hipotezleri ve test tablosu aşağıda verilmiştir:

**Model 1:** Performans =  $\alpha + \beta_i \text{SIMS} + \epsilon_i$

H<sub>0</sub>:  $\beta_i = 0$ :  $\beta_i$ 'lerin (i=1) stratejik zekâ yönetim sisteminin kurumsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H<sub>1</sub>:  $\beta_i \neq 0$ :  $\beta_i$ 'lerden (i=1) stratejik zekâ yönetim sisteminin kurumsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Model 2:** Performans =  $\alpha + \beta_i \text{SIMS} + \beta_i \text{BI} + \epsilon_i$

H<sub>0</sub>:  $\beta_i = 0$ :  $\beta_i$ 'lerin (i=1,2) etkisi sıfıra eşittir. Stratejik zekâ yönetim sistemi ve iş zekâsı kabiliyetlerinin kurumsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H<sub>1</sub>:  $\beta_i \neq 0$ :  $\beta_i$ 'lerden (i=1,2) etkisi sıfırdan farklıdır. Stratejik zekâ yönetim sistemi ve iş zekâsı kabiliyetlerinin kurumsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Model 3:** Performans =  $\alpha + \beta_i \text{SIMS} + \beta_i \text{BI} + \beta_i \text{CI} + \epsilon_i$

H<sub>0</sub>:  $\beta_i = 0$ :  $\beta_i$ 'lerin (i=1,2,3) etkisi sıfıra eşittir. Stratejik zekâ yönetim sistemi, iş zekâsı ve rekabetçi zekâ kabiliyetlerinin kurumsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H<sub>1</sub>:  $\beta_i \neq 0$ :  $\beta_i$ 'lerden (i=1,2,3) etkisi sıfırdan farklıdır. Stratejik zekâ yönetim sistemi, iş zekâsı ve rekabetçi zekâ kabiliyetlerinin kurumsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Model 4:** Performans =  $\alpha + \beta_i \text{SIMS} + \beta_i \text{BI} + \beta_i \text{CI} + \beta_i \text{KM} + \epsilon_i$

H<sub>0</sub>:  $\beta_i = 0$ :  $\beta_i$ 'lerin (i=1,2,3,4) etkisi sıfıra eşittir. Stratejik zekâ yönetim sistemi, iş zekâsı, rekabetçi zekâ ve bilgi birikimi yönetimi kabiliyetlerinin kurumsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H1:  $\beta_i \neq 0$ :  $\beta_i$ 'lerden ( $i=1,2,3,4$ ) etkisi sıfırdan farklıdır. Stratejik zekâ yönetim sistemi, iş zekâsı, rekabetçi zekâ ve bilgi birikimi yönetimi kabiliyetlerinin kurumsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yukarıdaki modellerde  $\alpha$  = kesişimi,  $\beta_i$  = katsayıları,  $\epsilon_i$  = rastlantı hatasını, BI=iş zekâsını, CI=rekabetçi zekâyı ve KM=bilgi birikimi yönetimini ve SIMS=stratejik zekâ yönetim sistemini simgelemektedir. Bu modellerin regresyon test tablosu aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4:** araştırmaya değişkenlerinin performansa etkisini gösteren hiyerarşik regresyon analizi

Modeller <sup>a</sup>	Model Özeti		ANOVA		Katsayılar	
	R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	F	Olasılık Değeri (p)	B	Olasılık Değeri (p)
Model 1 <sup>b</sup>	0,465	0,42667	F(1,29)=25,236	0,000	$\alpha = 1,943$	0,000
					$\beta_1 = 0,568$	0,000
Model 2 <sup>c</sup>	0,513	0,41431	F(2,28)=14,760	0,000	$\alpha = 0,887$	0,235
					$\beta_1 = 0,448$	0,002
					$\beta_2 = 0,346$	0,108
Model 3 <sup>d</sup>	0,513	0,42183	F(3,27)=14,760	0,000	$\alpha = 0,879$	0,250
					$\beta_1 = 0,443$	0,005
					$\beta_2 = 0,330$	0,230
					$\beta_3 = 0,023$	0,921
Model 4 <sup>e</sup>	0,516	0,42870	F(4,26)=14,760	0,001	$\alpha = 0,937$	0,238
					$\beta_1 = 0,431$	0,008
					$\beta_2 = 0,287$	0,340
					$\beta_3 = 0,017$	0,944
					$\beta_4 = 0,048$	0,710

a. Bağımlı değişken: kurumsal performans

b. Bağımsız değişkenler: SIMS

c. Bağımsız değişkenler: SIMS ve BI

d. Bağımsız değişkenler: SIMS, BI ve CI

e. Bağımsız değişkenler: SIMS BI, CI ve KM

$\beta_i$ : Değişken katsayıları ( $i=1,2,3,4$ ),  $\alpha$ : kesişimin sabit sayısı

Modellerin bağımsız değişkenlerini stratejik zekâ yönetim sistemi, iş zekâsı ve rekabetçi zekâ ve bilgi birikimi yönetimi oluştururken bağımlı değişkenini kurumsal performans oluşturmaktadır. Modellerin bağımlı değişkenini 'a' harfi; bağımsız değişkenlerin kapsamını 'b, c, d ve e' harfleri simgelemektedir. Modellerin testleri stratejik zekâ yönetim sistemi ile başlamış ve sırasıyla iş zekâsı, rekabetçi zekâ ve bilgi birikimi değişkenlerinin eklenmesiyle son bulmuştur. Diğer bir ifadeyle, stratejik zekâ yönetim sistemi, iş zekâsı, rekabetçi zekâ ve bilgi birikimi değişkenleri ardışık bir şekilde 1<sup>b</sup>, 2<sup>c</sup>, 3<sup>d</sup> ve 4<sup>e</sup> modellerine eklenerek regresyon testleri yapılmıştır.

Model 1<sup>b</sup>'de gösterildiği gibi stratejik zekâ yönetim sistemi kurumsal performansın %46,5'ni açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, stratejik zekâ yönetim sistemindeki bir birimlik artış kurumsal performansta 0,465'lik tahmini artışa neden olur. Model 2<sup>c</sup> performanstaki farklılığın %51,3'ünü açıklamaktadır. Bu modele göre, stratejik zekâ yönetim sistemi kurumsal performansını %46,5'ini etkilerken iş zekâsı ile birlikte %51,3 ile etkilemektedir. İş zekâsı değişkeni Model 1'e eklediğinde R<sup>2</sup> değeri (0,513 – 0,465 = 0,048) %4,8 oranında artmıştır. İş zekâsı, stratejik zekâ yönetim sistemi değişkenine ek olarak kurumsal performanstaki değişimin %4,8'ini açıklamaktadır. Benzer şekilde rekabetçi zekâ değişkeni Model 2'ye eklendiğinde R<sup>2</sup> değeri değişmezken Model 3'e bilgi birikimi yönetimi değişkeni eklendiğinde R<sup>2</sup> (0,513 – 0,516 = 0,003) binde üç (%0,3) gibi çok küçük bir oranda artmaktadır. Bu bağlamda stratejik zekâ yönetim sistemi, iş zekâsı ile birlikte işletilirse kurumsal performansı daha yüksek oranda değiştirmektedir.

Model 1<sup>b</sup>, 2<sup>c</sup> ve 3<sup>d</sup>'ün olasılık değerleri 0,000 iken Model 4<sup>e</sup>'ünkü 0,001'dir. Tüm modellerin olasılık değeri %5 anlamlılık düzeyinde 0,05'ten küçük olduğundan istatistiki olarak anlamlıdır. Bu bağlamda tüm modellerin sıfır hipotezleri (H<sub>0</sub>) reddedilir. Öyleyse, her model kurumsal performanstaki farklılığı nispeten tahmin edebilir.

Model 1'de %5 anlamlılık düzeyinde bütün değişkenlerin katsayılarının olasılık değerleri 0,05'ten küçük olduğu için istatistiki olarak anlamlıdır. Tüm modellerde stratejik zekâ yönetim sistemi dışındaki değişkenlerin katsayılarının olasılık değeri 0,05'ten büyük olduğu için sadece bu değişkenin katsayısı istatistiki olarak anlamlıdır, diğerlerinininki anlamsızdır. Regresyon tablosundaki katsayıları regresyon formüllerinde yerlerine yazarsak, her model için regresyon eşitliği aşağıdaki gibi olacaktır:

Model 1: Performans = 1,943 + 0,568xSIMS + 0,42667

Model 2: Performans = 0,887 + 0,448xSIMS + 0,346xBI + 0,41431

Model 3: Performans = 0,879 + 0,443xSIMS + 0,330xBI + 0,023xCI + 0,42183

Model 4: Performans = 0,937 + 0,431xSIMS + 0,287xBI + 0,017xCI + 0,048xKM + 0,42870

Regresyon eşitliğindeki tüm değişkenlerin hepsi aynı ölçekle – 5'li Likert ölçeğiyle – ölçüldüğü için önem dereceleri bir biriyle kıyaslanabilir. Regresyon eşitliğindeki stratejik zekâ yönetim sistemi, iş zekâsı, rekabetçi zekâ ve bilgi birikimi yönetimi değişkenlerinin kurumsal performansta birlikte neden olduğu %51,6'lük etkiyi büyükten küçüğe doğru stratejik zekâ yönetim sistemi, iş zekâsı, bilgi birikimi yönetimi ve rekabetçi zekâ yönetimi neden olmaktadır. Bu bağlamda kurumsal performansı en çok stratejik zekâ, en az rekabetçi zekâ açıklamaktadır. Öyleyse, sanayi kuruluşlarının rekabetçi zekâ kabiliyetleri nerdeyse eşdeğerdir. Bu kuruluşlar stratejik zekâ yönetim sistemine ve iş zekâsına yoğunlaşarak performanslarına artırabilirler.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Stratejik zekâ sistemi, faaliyetler ile yönetim arasında zekâ kabiliyetlerini yerleştiren bir yaklaşımdır. Tıpkı insanın düşünceleri ile eylemleri arasında ilişkiyi anlamlandıran zihinsel yetiler gibi stratejik zekâ da organizasyonun faaliyetleri ile amaçları arasındaki ilişkiye anlam, yani zekâ, katar. Akıllı veya zeki olmayı beş duyardan gelen girdileri zihne alma, bunları mantık ilkeleri çerçevesinde işleme, sonuçlar üretme, sonuçları karşılaştırıp karar alma ve kararları eyleme dönüştürme olmak üzere beş ana kabiliyete ayırmak mümkündür. Benzer şekilde akıllı bir organizasyonun kabiliyetlerini veri toplama, analiz etme, analiz sonuçlarını raporlama, karar alma ve uygulamaya koyma süreçlerine bölünebilir. Söz konusu kabiliyetler nasıl nitelik ve işleyiş açısından bireyden bireye farklılık gösteriyorsa organizasyondan organizasyona da farklılık gösterir. Bu ayırım bireylerin hayat seyrini ve başarısını, dolayısıyla organizasyonların yaşam döngüsünü ve performansını belirleyen yegâne özellik olduğu söylenebilir. Bu bakımdan stratejik zekâ yönetim sisteminin geliştirilmesi ve etkin bir şekilde işletilmesi hayati bir öneme sahiptir. Özetle, stratejik zekâ sistemi organizasyonel faaliyetlerle stratejik amaçlar arasındaki ilişkiye akıl katarak organizasyonel zekâyı sistemsel işlerlik kazandırır.

Stratejik zekâ bileşenlerini rekabetçi zekâ, iş zekâsı ve bilgi birikimi yönetimi kabiliyetleri oluşturur. Bu bileşenler verilerden anlamlı çıkarımlar yaparak, stratejik zekâ ise verilerden stratejik çıkarımlar yaparak zekâ ve zekâ çıktısı üretir. Stratejik zekâ yönetim sistemi ise organizasyonel süreçlere akıllı teknoloji ve yetkin insan kaynağı ile zekâ katarak bunların tasarımı, işleyişi, etkileşimi, kalitesi ve performansı hakkında yararlanılabilir zekâ ve zekâ çıktısı üretir. Dolayısıyla, stratejik zekâ bileşenlerinin stratejik fonksiyonu stratejik zekâ sistemini besler. Bu bağlamda stratejik zekânın kendisi ve bileşenleri stratejik zekâ yönetim sisteminin kapsamını oluşturur. O halde, stratejik zekâ yönetim sistemi stratejik zekâyı, iş zekâsını, rekabetçi zekâyı ve bilgi birikimi yönetimini bütünleşik bir şekilde işletmelidir. Nitekim araştırma bulguları stratejik zekâ yönetim sisteminin kurumsal performansın %46,5'ini etkilediğini göstermiştir. İş zekâsı, rekabetçi zekâ ve bilgi birikimi yönetimi kabiliyetleri stratejik zekâ yönetim sistemi ile bütünleşik işletildiğinde bu etki bu etki %51,6'e yükselmiştir. Sonuç olarak iş zekâsı, rekabetçi zekâ ve bilgi birikimi yönetimi kabiliyetlerinin stratejik zekâ yönetim sistemiyle bütünleşik işletilmesinin ne kadar önemli olduğu istatistiki olarak doğrulanmıştır.

Stratejik zekâ yönetim sisteminin planı, analizi, tasarımı, kurulumu ve yürütmesi doğru yapılırsa organizasyonun stratejik bilgi akışı ile çalışanların yetkileri ve sorumlulukları stratejik açıdan netlik kazanır. Stratejik zekâ sistemi stratejik bir konuyla ilgili verileri çeşitli kaynaklardan toplar, düzenler ve bunları

bilimsel ve yaratıcı yaklaşımlarla işler ve anlamlı bir formatta ilgili taraflara sunar. Böylece yöneticilere ve çalışanlara stratejik kararları alma, uygulama, ölçme ve değerlendirme olanağı sunar. Doğru ve güvenli bilgi akışı için stratejik zekâ sistemi karar girdilerinden, kararlardan ve uygulamadan kimlerin sorumlu olacağını belirleyerek organizasyonel karar haritasına işlevsel bir açıklık kazandırır (Liebowitz, 2006). Karar haritasında organizasyonel iş süreçleri ve her süreçte alınan kararlar sorumlularıyla birlikte görselleştirilir. Karar haritasıyla kimlerin hangi kararları almaya yetkili olacağı netlik kazanırken süreçlerde tanımlanmamış kararları almaya genellikle süreçten sorumlu en üst yönetici yetkilendirilir. Böylece üst yönetim operasyonel ve stratejik kararları rahatlıkla sorumlu birim ve yöneticilere devretme imkânı bulur.

Araştırma kurumsal performansı en az etkileyen stratejik zekâ bileşeninin rekabetçi zekâ kabiliyeti olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kurumsal performans üzerinde stratejik zekâ yönetim sistemine ek olarak iş zekâsının %4,8'lik ve bilgi birikimi yönetiminin % 0,3'lük bir etkisi varken rekabetçi zekânın gözlemlenebilir bir etkisi yoktur. Araştırma bulguları Türkiye'deki 500 büyük sanayi kuruluşunun rekabetçi zekâ kabiliyetinin bir biriyle aynı, bilgi birikimi yönetimi kabiliyetinin bir birine yakın ve iş zekâsı kabiliyetinin bir birinden farklı olduğunu göstermiştir. Bu durumda Türkiye'deki 500 büyük sanayi kuruluşunun stratejik başarısını önem sırasına göre en önce stratejik zekâ, sonra iş zekâsı, daha sonra bilgi birikimi yönetimi ve en son rekabetçi zekâ belirler. Öyleyse, Türkiye'deki 500 büyük sanayi kuruluşu sırasıyla stratejik zekâyı, iş zekâsını, bilgi birikimi yönetimini ve rekabetçi zekâyı sistemleştirerek performansını yükseltebilirler. Buna rağmen rekabetçi zekâ kabiliyetinin mevcut yapısının ve gelişiminin ihmal edilmeden sürdürülmesi gerekir. Aksi takdirde bu kabiliyet zamanla rakiplerin gerisinde kalmaya ve kurumsal performansı olumsuz etkilemeye başlayabilir.

Yönetim sistemi standartları genellikle belirli bir alanla süreçlerin asgari gerekliliklerini belirler. Uluslararası standardizasyon teşkilatı ISO 56006 stratejik zekâ yönetim sistemi standardının son taslağını hazırlamış ve en geç bir yıl içinde yayınlaması beklenmektedir. Dünya stratejik zekâ yönetim sisteminin asgari şartlarını tanımlarken Türkiye'deki 500 büyük sanayi kuruluşunun sadece % 29'unun stratejiden sorumlu birim veya görevli bulundurması stratejik yönetim hakkında farkındalığın beklenen seviyede olmadığını gösterir. Ayrıca, sanayi kuruluşlarının % 48,4'ü stratejik faaliyetleri finans, muhasebe, kalite ve benzeri birimlerin yöneticileri ve çalışanları aracılığıyla yürütmesi Türkiye'deki sanayi kuruluşlarının stratejik yönetimi ikincil, hatta önemsiz, bir faaliyet olarak gördüğünü nispeten doğrulamaktadır. Buna karşılık, genel müdür ve genel müdür yardımcılarının % 22,6'sının araştırmaya katılması bazı sanayi kuruluşlarının stratejik yönetime hak ettiği değeri verdiğini göstermiştir.

Organizasyonlar akıllı ve zekâlı yönetim yaklaşımlarına yönelmelidir. Sürdürebilir karlılık için organizasyonlar yetkinliklerinin, değer zincirinin ve kaynaklarının stratejik önemini belirlemeli, bunları zekâlılaştırmalı, performansını ölçmeli ve sürekli iyileştirmelidir. Zekâlılaştırma eşyayı teknolojiyle, insanı becerilerle donatarak bunların çevresel girdileri kendiliğinden almaları, işlemeleri ve sonuç üretmelerini sağlar. Zamanla stratejik yönetim gittikçe yerini akıllı ve zekâlı stratejik yönetim anlayışına bırakacaktır. Bu kapsamda stratejik yönetim süreçlerinin teknoloji ve yetkin insan kaynağı zekâlılaştırmalı ve bunların tasarımı, işleyişi, etkileşimi, kalitesi ve performansı hakkında yararlanılabilir zekâ ve zekâ çıktısı üretilmelidir. Özetle, stratejik başarıyı yakalamak için zekâlı yönetim sistemlerinin kurulması, işletilmesi, etkinliğinin ölçülmesi ve iyileştirilmesi son derece önemlidir.

### Kaynakça

- Addison, R. M., & Haig, C. (2006). The performance architect's essential guide to the performance technology landscape. *Performance Improvement*, 45(10), 38-47. doi:10.1002/pfi.4930451029
- Ashton, W. B., & Klavans, R. A., 1948. (1997). *Keeping abreast of science and technology: Technical intelligence for business*. Columbus, Ohio: Battelle Press.
- Atwood, C. G., & Books24x7, I. (2009). *Knowledge management basics* (1st ed.). Alexandria, Va: ASTD Press.
- BSC. (2017a). Balanced Scorecard Basics. URL: <http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.balancedscorecard.org%2FBSC-Basics%2FAbout-the-Balanced-Scorecard&date=2017-10-24>, Son Erişim Tarihi: 24.10.2017



- BSC. (2017b). The Balanced Scorecard - Who's Doing It? URL: <http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.balancedscorecard.org%2FBSC-Basics%2FExamples-Success-Stories&date=2017-10-24>, Son Erişim Tarihi: 24.10.2017
- Calof, J. L., & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 717-730. doi:10.1108/03090560810877114
- Cantu J. F., Mora, P. S., Diaz, A., Ceballos, H., Martinez O. S., and Jimenez, R. D. (2006). A Methodology for Strategic Intelligence—A Roadmap Model, a Knowledge-Based Tool, and a Bio-MEMS Case Study. In Liebowitz, J., 1957, & Books24x7, I. (2006). *Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management* (1st ed.). Boca Raton, FL: Auerbach Publications. doi:10.1201/9781420013900
- CEN/TS 16555-2:2014. (2014) – Innovation management – Part 2: Strategic Intelligence Management. CEN/TC 389. AENOR. Spain.
- Chung, W., Chen, H., & Nunamaker Jr, J. F. (2005). A visual framework for knowledge discovery on the web: An empirical study of business intelligence exploration. *Journal of Management Information Systems*, 21(4), 57-84. doi:10.1080/07421222.2005.11045821.
- Connor, T. (2003). Managing for competitiveness: A proposed model for managerial focus. *Strategic Change*, 12(4), 195-207. doi:10.1002/jsc.633
- Cuccurullo, C., Aria, M., & Sarto, F. (2016). Foundations and trends in performance management. A twenty-five years bibliometric analysis in business and public administration domains. *Scientometrics*, 108(2), 595-611. doi:10.1007/s11192-016-1948-8
- Dalkir, K., (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Second Edition. The MIT Press. ISBN: 9780262310581.
- Ghosh, B., Kumuthadevi, K., & Jublee, D. (2016). linkage among competitiveness, competitive advantage and competitive priority of apparel export firms at tirupur. *International Journal of Management Research and Reviews*, 6(8), 1012.
- Groff, T. R., Jones, T. P., ebrary, I., & Books24x7, I. (2003). *Introduction to knowledge management: KM in business*. Amsterdam;Boston;: Butterworth-Heinemann.
- ISO 13485. (2016). *Quality management systems for medical devices*. ISO Central Secretariat, Ch. de Blandonnet 8, Case Postale 401, CH – 1214 Vernier, Geneva Switzerland. URL: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100377.pdf>
- ISO 9000:2015-10. (2015). *Quality Management Systems – Fundamentals and vocabulary*. European Committee for Standardization. CEN-CENELEC Management Centre. Brussels.
- ISO/TC 279 WG3. (2017). Strategic intelligence management (SIM), *Workgroup Meeting Minutes Outline*. AFNOR, Paris, France
- Jordan, J., & Ellen, C. (2009). Business need, data and business intelligence. *Journal of Digital Asset Management*, 5(1), 10-20. doi:http://dx.doi.org.libezproxy2.syr.edu/10.1057/dam.2008.53
- Kuosa, T. (2011). Different approaches of pattern management and strategic intelligence. *Technological Forecasting & Social Change*, 78(3), 458-467. doi:10.1016/j.techfore.2010.06.004.
- Liebowitz, J., 1957, & Books24x7, I. (2006). *Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management* (1st ed.). Boca Raton, FL: Auerbach Publications. doi:10.1201/9781420013900
- Marchand D. & Hykes A. (2007). *Chapter I: Leveraging what your company really knows: A process view of strategic intelligence*. In *Managing strategic intelligence; techniques and technologies*. (2007). *Reference and Research Book News*, 22(3) Retrieved from <https://search-proquest-com.libezproxy2.syr.edu/docview/199641427?accountid=14214>
- Niven, P. R. (2014). *Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution* (1st ed.). Hoboken, New Jersey: Wiley.

- Nogués, A., Valladares, J., & SpringerLink (Online service). (2017). *Business intelligence tools for small companies: A guide to free and low-cost solutions* (1st ed.). Berkeley, CA: Apress.
- Pangarkar, A. M., & Kirkwood, T. (2009). *The trainer's balanced scorecard: A complete resource for linking learning to organizational strategy* (1. Aufl.;1st; ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press. Web. 12.07.2016. Retrieved from <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Porter, M. E., 1947. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. London;New York;: Free Press.
- Savioz, P., 1973, SpringerLink (Online service), & Books24x7, I. (2003;2004;). *Technology intelligence: Concept design and implementation in technology-based SME's*. New York: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9781403948212.
- Stankosky, M. (2008). Keynote address to ICICKM (International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning), 9 – 10.
- Vedder, R. G., & Guynes, C. S. (2002). Cios' perspectives on competitive intelligence. *Information Systems Management*, 19(4), 49-55. doi:10.1201/1078/43202.19.4.20020901/38834.6
- Xu, M. & Kaye, R. (2007). *Chapter III: The Nature of Strategic Intelligence, Current Practice and Solution*. In Xu, M. (2007). *Managing strategic intelligence: Techniques and technologies*. Hershey, PA: Information Science Reference.
- Yadav, N., & Sagar, M. (2013). Performance measurement and management frameworks: Research trends of the last two decades. *Business Process Management Journal*, 19(6), 947-971. doi:10.1108/BPMJ-01-2013-0003