



T.C.  
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL MİYOPİZM VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN DEMOGRAFİK  
DEĞİŞKENLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: KARAMAN OSB'DE BİR  
ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Naciye KAVURGACI

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Murat BAY

KARAMAN-2020





T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL MİYOPİZM VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN DEMOGRAFİK  
DEĞİŞKENLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: KARAMAN OSB'DE BİR  
ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Naciye KAVURGACI

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Murat BAY

KARAMAN-2020

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada, örgütsel miyopi ve örgütsel çatışma açısından çalışanların algılarının demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, yöneticilik tecrübesi, mesleki deneyim ve şirketteki deneyim) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Çalışmanın birinci konu başlığı olan miyopizm kavramı, örgütler için son derecede önemli bir kavram olmakla birlikte, bireyden üst yönetime kadar her kademeyi etkileyen, şirketler için stratejik bir öneme sahiptir. Özellikle, vizyon sahibi, yenilikler peşinde koşan, yaratıcılığı ortaya çıkarma çabası içinde olan şirketler, sahip oldukları özellikleri çalışanlarına da aynı oranda yansıtabilen yöneticiler ile birlikte yol aldıklarında miyopiye kapılmayacaklardır. Böylelikle fırsatları doğru bir şekilde değerlendirecek ve olası tehditleri de ortadan kaldırma gücüne sahip olacaklardır. Çalışmanın ikinci konu başlığı olan çatışma ise, örgüt içerisinde her an var olabilen, yönetilme şekline göre olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilen, aynı zamanda örgütsel miyopinin nedenlerinden bir tanesidir. Miyopinin oluşmasını engellemeyi başarabilen örgütler çatışmayı da doğru şekilde yönetiyor olacaklardır.

Yüksek Lisans öğrenimimde ve bu tezin hazırlanmasında gösterdiği sabır, anlayış ve hoşgörü ile zamanını ve yardımını esirgemeyen çok değerli danışman hocam Doç. Dr. Murat Bay'a teşekkürü borç bilirim. Desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen tüm işletme bölümü hocalarıma ve ayrıca tez savunma jüri değerlendirmesinde, tezin geliştirilmesi amacıyla önerilerini paylaşan değerli hocalarımla Doç. Dr. Mustafa Kocaoğlu ve Doç. Dr. Sefa Usta'ya minnetlerimi ifade ediyorum.

Naciye KAVURGACI

## ÖZET

Organizasyonlar büyüme stratejilerini oluştururken sürekli olarak yenilenme, değişme, farklı olma ve fırsatları değerlendirme çabası içinde olurlar. Şirket içerisinde bireyden, yönetimin üst kademesine kadar herkesin bu özellikleri hayat felsefesi haline dönüştürmesi, başarıya ulaşmada anahtar role sahiptir. Bunu başaran şirketler örgütsel miyopiye yakalanmamayı da başarmış kabul edilebilirler. Miyopi, örgütler açısından ivedilikle farkına varılması gereken bir kavramdır. Farkına varılmaması halinde örgütün gerilemesine, yavaşlamasına, hatta ilerleyemez boyuta gelmesine sebep olabilir. Bu açıdan miyopi, örgütler için son derece önemlidir.

Çatışma, örgütlerde kaçınılmaz olarak görülen kavramlardan biridir. Örgütte yaşanabilecek bir çatışmanın yönetilme şekli, sonucunu da doğrudan etkiler. Olası bir çatışmayı iyi bir şekilde yönetip, bunu fırsata çevirmeyi başaran örgütlerin etkilenme oranı da minimum seviyede olacaktır.

Araştırmanın amacı, örgütsel miyopi ve örgütsel çatışma açısından çalışanların algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Araştırmanın önemi, bu farklılıkların ortaya çıkarılmasıyla, literatüre katkı sağlanacağı düşünülmesi ve organizasyonların genelde yönetsel amaçları özelde ise örgütsel amaçları gerçekleştirebilmeleri adına fırsatlara, tehditlere veya karşılaşacakları diğer problemlere olan bakış açılarına ışık tutabileceği düşünülmektedir. Araştırma, Karaman Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 136 firmadan sermayesi minimum 50.000.000 ₺ olan işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada web tabanlı anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS 25 paket program ile istatistiksel analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Elde

edilen bulgular ışığında miyopi açısından örgüt çalışanlarının yaş, eğitim düzeyi, toplam ve şirketteki deneyimlerine göre algılarının farklılaştığı dikkat çekmektedir. Örgütsel çatışma algıları ise eğitim ve son çalıştığı iş yerlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Miyopizm, Örgütsel Körlük, Örgütsel Çatışma, Strateji, Pozitif Miyopi

## ABSTRACT

Organizations are constantly in an effort to renew, change, be different and seize opportunities while creating their growth strategies. Turning these characteristics into a life philosophy by everyone in the company, from the individual to the senior management, has a key role in achieving success. Companies that achieve this can be considered to have managed to avoid organizational myopia. Myopia is a concept that needs to be recognized immediately for organizations. If it is not noticed, it may cause the organization to decline, slow down or even become unstoppable. In this respect, myopia is extremely important for organizations.

Conflict is one of the concepts inevitably seen in organizations. The way a conflict is managed in the organization directly affects its outcome. Organizations that manage a potential conflict well and turn it into an opportunity will also be affected at a minimum level.

The aim of the study is to investigate whether employees' perceptions differ significantly according to demographic variables in terms of organizational myopia and organizational conflict. It is thought that the importance of the study is that by revealing these differences, it is thought that it will contribute to the literature and that organizations can shed light on opportunities, threats or other problems they will encounter in order to achieve their managerial goals in general and organizational goals in particular. The research was carried out in enterprises with a minimum capital of 50,000,000 TL from 136 companies in the Karaman Organized Industrial Zone. In the research, the data obtained by web-based questionnaire method were evaluated by statistical analysis method with SPSS 25 Package

program. In the light of the findings, it is noteworthy that the perceptions of organization employees differ in terms of myopia according to their age, education level, total and company experiences. Organizational conflict perceptions differ significantly according to education and last workplaces.

Keywords: Organization Myopism, Organization Blindness, Organization Conflict, Strategies, Positive Myopia



## İÇİNDEKİLER

<i>ÖNSÖZ</i> .....	<i>I</i>
<i>ÖZET</i> .....	<i>II</i>
<i>ABSTRACT</i> .....	<i>IV</i>
<i>İÇİNDEKİLER</i> .....	<i>VI</i>
<i>KISALTMALAR LİSTESİ</i> .....	<i>X</i>
<i>TABLO LİSTESİ</i> .....	<i>XI</i>
<i>ŞEKİLLER LİSTESİ</i> .....	<i>XIII</i>
<i>GİRİŞ</i> .....	<i>1</i>
<i>BİRİNCİ BÖLÜM</i> .....	<i>6</i>
<i>ÖRGÜTSEL MİYOPİZM: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE</i> .....	<i>6</i>
<b>1.1.Miyopi Kavramı</b> .....	<b>6</b>
1.1.1.Örgütsel Miyopi Tanımı .....	7
1.1.2.Miyopi ile ilgili ortak kavramlar .....	16
1.1.2.1.İşletmelerde Belirsizlik ve Öngörülebilirlik .....	17
1.1.2.2.Belirsizlik ve Paydaşlar .....	22
1.1.2.3.İşletmelerde Belirsizlik ve Risk .....	28
1.1.2.4.Belirsizlik, Risk ve Stratejik Esneklik .....	33
1.1.2.5.Örgütsel Yenilik Ve Miyopi.....	39
1.1.2.6.İş Zekâsı Ve Miyopizm .....	44
1.1.2.7.Örgütsel Tasarımın Etkileri .....	48
1.1.2.8.Geleceğin Öngörülebilirliği Problemi .....	49
1.1.2.9.Öngörülen Risk: Öğrenme Sorunu .....	50
1.1.2.10.Öğrenme ve Miyopi .....	53
1.1.3.Örgütsel Miyopi Nedenleri .....	59
<b>1.2. Örgütsel Miyopizm Ve Stratejik Yönetimde Çevre Analizi</b> .....	<b>63</b>
<b>1.3.Örgütsel Miyopi Boyutları</b> .....	<b>70</b>
1.3.1.Bireysel Boyut .....	71
1.3.2.Örgütsel Boyut .....	74

1.3.3.Sektörel Boyut .....	88
<b>1.4.Örgütsel Miyopi Türleri .....</b>	<b>89</b>
1.4.1.Sistemik miyopi .....	90
1.4.2.Öngörülen miyopi.....	91
1.4.3.Kaçınılmaz miyopi.....	92
1.4.4.Önleyici ve Reaktif Miyopi.....	93
<b>1.5.Pozitif Miyopi.....</b>	<b>93</b>
<b>1.6.Örgütsel Miyopinin Sonuçları.....</b>	<b>95</b>
<b>1.7.Örgütsel Miyopi Oluşmasını Önlemenin Yolları.....</b>	<b>95</b>
<b><i>İKİNCİ BÖLÜM .....</i></b>	<b><i>97</i></b>
<b><i>ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA: KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....</i></b>	<b><i>97</i></b>
<b>2.1.Çatışma Kavramı.....</b>	<b>97</b>
2.1.1.Çatışmanın Tanımı .....	98
2.1.2.Çatışmanın Önemi.....	99
2.1.3.Çatışma Nedenleri .....	100
<b>2.2.Çatışma Türleri .....</b>	<b>102</b>
2.2.1.Niteliğine Göre Çatışmalar .....	103
2.2.1.1.İşlevsel Çatışma .....	103
2.2.1.2.İşlevsel Olmayan Çatışma .....	103
2.2.2.Taraflar Açısından Çatışmalar .....	104
2.2.2.1.Bireyin kendi İçindeki Çatışma.....	104
2.2.2.2.Bireylerarası Çatışma.....	104
2.2.2.3.Bireyler ve Gruplar Arası Çatışma.....	104
2.2.2.4.Gruplar Arası Çatışma.....	105
2.2.2.5.Örgütler Arası Çatışma.....	105
2.2.3.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar.....	105
2.2.3.1.Potansiyel Çatışma .....	105
2.2.3.2. Algılanan Çatışma .....	106
2.2.3.3. Hissedilen Çatışma .....	106
2.2.3.4.Açık Çatışma .....	106
2.2.4.Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar .....	107
2.2.4.1.Dikey Çatışma.....	107
2.2.4.2. Yatay Çatışma .....	107
2.2.4.3.Emir komuta Kurmay Çatışması .....	107

2.2.5.Diğer Çatışmalar .....	107
2.2.5.1. Amaç Çatışması .....	108
2.2.5.2.Rol Çatışması.....	108
2.2.5.3.Duygusal Çatışma .....	108
2.2.5.4.Kurumsal Çatışma.....	109
<b>2.3.Çatışmanın Etkileri .....</b>	<b>109</b>
2.3.1.Çatışmanın Örgüte Olumlu Etkileri.....	109
2.3.2.Çatışmanın Örgüte Olumsuz Etkileri .....	110
<b>2.4.Çatışma İle İlgili Yaklaşımlar .....</b>	<b>110</b>
2.4.1.Geleneksel Yaklaşım.....	110
2.4.2.Davranışsal Yaklaşım.....	111
2.4.3.Modern Yaklaşım .....	111
<b>2.5. Çatışmanın Azaltılması .....</b>	<b>111</b>
<b>2.6. Çatışma Yönetim Süreci.....</b>	<b>112</b>
<b>3. BÖLÜM.....</b>	<b>115</b>
<b><i>ÖRGÜTSEL MİYOPİZM VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: KARAMAN OSB'DE BİR ARAŞTIRMA.....</i></b>	<b><i>115</i></b>
<b>3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi .....</b>	<b>115</b>
<b>3.2. Araştırmanın Yöntemi.....</b>	<b>116</b>
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi .....	117
3.2.2.Araştırmanın Sınırlılıkları .....	118
3.2.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler.....	118
3.2.3.1.Örgütsel Körlük Ölçeği .....	118
3.2.3.2.Örgütsel Çatışma Ölçeği.....	120
3.2.4. Verilerin Analizi .....	121
3.2.5. Araştırmanın Hipotezleri .....	122
<b>3.3.Bulgular .....</b>	<b>124</b>
3.3.1. Örgütsel Miyopi ve Örgütsel Çatışma Ölçeklerine Ait Güvenirlik Analizi .....	125
3.3.2.Örgütsel Miyopi Ölçeğine İlişkin Varimax Rotasyonlu Faktör Analizi .....	125
3.3.3.Örgütsel Miyopi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	127
3.3.4.Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular .....	127
3.3.4.1.Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları.....	128

3.3.4.2.Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Miyopi ve Örgütsel Çatışma Algısı.....	129
3.3.4.3.Yöneticilik Tecrübesi Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi ve Örgütsel Çatışma Algısı .....	130
3.3.4.4.Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı.....	130
3.3.4.5.Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Çatışma Algısı.....	132
3.3.4.6.Eğitim Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı.....	133
3.3.4.6.Eğitim Değişkeni Açısından ve Örgütsel Çatışma Algısı .....	134
3.3.4.7.Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı.....	135
3.3.4.8.Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından Örgütsel Çatışma Algısı.....	136
3.3.4.9.Şirketteki Deneyim Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı.....	137
3.3.4.10.Şirketteki Deneyim Değişkeni Açısından Örgütsel Çatışma Algısı.....	138
3.3.5.Değişkenlerin Örgütsel Miyopi Boyutlarına Göre Algılanma derecesi .....	139
3.3.6.Değişkenlerin Örgütsel Çatışma Boyutlarına Göre Algılanmaları.....	143
3.3.7. Örgütsel Miyopi ve Örgütsel Çatışma Korelasyon Analizi Tablosu .....	149
3.3.7.1.Örgütsel Miyopi ve Örgütsel Çatışma Boyutlarının Korelasyon Analizi .....	149
3.3.8. Regresyon Analizi Tablosu.....	150
3.3.9. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları .....	151
<b>SONUÇ .....</b>	<b>155</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>161</b>

**KISALTMALAR LİSTESİ**

**Df:** Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)

**SPSS:** Statistical Package for The Social Sciences

**F:** Sıklık

**P:** Anlamlılık Düzeyi

**Vb:** Ve benzeri

**ÖÇ:** Örgütsel Çatışma

**ÖK:** Örgütsel Körlük

**OSB:** Organize Sanayi Bölgesi

**YÖK:** Yüksek Öğretim Kurumu

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmanın Modeli .....	115
Tablo 2.Örgütsel Körlük Ölçeği İfadeleri .....	119
Tablo 3.Örgütsel Çatışma Ölçeği İfadeleri ve boyutları .....	120
Tablo 4.Ölçeklerin Puan Aralıkları ve Değerlendirmeleri .....	124
Tablo 5. Likert Tipi Ölçeklere Ait Güvenirlilik Analizi .....	125
Tablo 6.Miyopi Ölçeğine İlişkin Varimax Rotasyonlu Faktör Analizi .....	125
Tablo 7. Örgütsel Miyopi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi .....	127
Tablo 8. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı .....	128
Tablo 9. Katılımcıların cinsiyet ile ilgili T-Testi sonuçları.....	129
Tablo 10. Katılımcıların Yöneticilik Tecrübeleri İle İlgili T-Testi Sonuçları.....	130
Tablo 11. Katılımcıların Yaşlarının Varyansların Homojenliği Tablosu.....	130
Tablo 12. Katılımcıların Yaşları Oneway Anova Tablosu.....	131
Tablo 13. Katılımcıların Yaşları ile ilgili Varyansların Homojenliği Tablosu .....	132
Tablo 14. Katılımcıların Yaşları ile ilgili Oneway Anova Tablosu.....	132
Tablo 15. Katılımcıların Eğitim Varyansların Homojenliği Tablosu .....	133
Tablo 16. Katılımcıların Eğitim Oneway Anova Tablosu .....	133
Tablo 17. Katılımcıların Eğitim Durumları ile ilgili Varyansların Homojenliği Tablosu .	134
Tablo 18. Katılımcıların Eğitim Durumu ile ilgili Oneway Anova Tablosu .....	134
Tablo 19. Katılımcıların Mesleki Deneyim Varyansların Homojenliği Tablosu .....	135
Tablo 20. Katılımcıların Mesleki Deneyim Oneway Anova Tablosu .....	135
Tablo 21. Katılımcıların Mesleki Deneyim Durumları ile ilgili Varyansların Homojenliği Tablosu .....	136
Tablo 22. Katılımcıların Mesleki Deneyim ile ilgili Oneway Anova Tablosu .....	136
Tablo 23. Katılımcıların Şirketteki Deneyim Varyansların Homojenliği Tablosu .....	137
Tablo 24. Katılımcıların Şirketteki Deneyim Oneway Anova Tablosu.....	137
Tablo 25. Katılımcıların Şirketteki Deneyim Durumları ile ilgili Varyansların Homojenliği Tablosu .....	138
Tablo 26. Katılımcıların Şirketteki Deneyim İle İlgili Tek Yönlü Anova Tablosu.....	138

Tablo 27. Örgütsel Miyopi Boyutları Ortalama ve Std. Sapmaları .....	139
Tablo 28. Katılımcıların Örgütsel Miyopizm Algılarının Bireysel Boyuttaki Eğilimleri..	140
Tablo 29. Katılımcıların Örgütsel Miyopizm Algılarının İşin Rutinlik Düzeyi Boyutundaki Eğilimleri.....	141
Tablo 30. Katılımcıların Örgütsel Miyopizm algılarının Örgütsel Boyuttaki Eğilimleri ..	142
Tablo 31. Katılımcıların Örgütsel Miyopi Algılarının Sektörel Boyuttaki Eğilimleri .....	143
Tablo 32. Örgütsel Çatışma Boyutlarına Göre Algılanmaları.....	144
Tablo 33. Katılımcıların Örgütsel Çatışmanın Bütünleştirme Boyutundaki Eğilimleri ....	144
Tablo 34. Katılımcıların Örgütsel Çatışmada Ödün Verme Boyutundaki Eğilimleri .....	146
Tablo 35. Katılımcıların Örgütsel Çatışmanın Hükmetme Boyutundaki Eğilimleri.....	146
Tablo 36. Katılımcıların Örgütsel Çatışmada Kaçınma Boyutundaki Eğilimleri .....	147
Tablo 37. Katılımcıların Örgütsel Çatışmada Uzlaşma Boyutundaki Eğilimleri .....	148
Tablo 38. Korelasyon Analizi Tablosu .....	149
Tablo 39. Örgütsel Miyopi Ölçeği Boyutları ile Örgütsel Çatışma Boyutları Korelasyon Sonuçları.....	149
Tablo 40. Regresyon Analizi Tablosu.....	150
Tablo 41. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları.....	151

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1. Risk-Belirsizlik Etkileşimi .....	35
Şekil 2. Çatışma Türleri .....	102



## GİRİŞ

Örgütsel miyopi genel bir çerçevede ele alındığında organizasyonların gelişmesini, fırsatların doğru ve zamanında değerlendirilmesini engelleyebilecek, rutine bağlı kalarak yenilik ve yaratıcılığı ortadan kaldıracı bir etkiye sahip olabilen olumsuz bir durumu ifade eder. Sürekli büyüme ve gelişme planları yapılan iş dünyasında, şirketleri böylesine geriye götürebilecek ya da en küçük ihtimalle örgütün, içinde bulunduğu durumu sağlıklı bir şekilde değerlendirmesini engelleyebilecek olması, örgütsel açıdan miyopiyi önemli kılar. Örgütlerin, rehavete kapılmamaları ve içinde buldukları durumu daha sağlıklı görebilmeleri için yol haritalarına ihtiyaçları vardır. Bu şartlar altında stratejilerini belirlemeye çalışan organizasyonlar, örgütlerinin her an miyopiye kapılma riski içinde olabileceğini unutmamalıdır.

Bu çalışmada örgütsel miyopizm stratejik açıdan ele alınmıştır. Çünkü organizasyonların başarılarını ya da başarısızlıklarını ortaya koyacakları çıkış noktasının stratejilerinde gizli olduğu düşünülmektedir. Yapılan çalışmalarda miyopinin bireyi, örgütü ve sektörü bir halka halinde çevreleyen olumsuz bir kavram olarak ele alındığı gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra miyopi, genel itibariyle olumsuzluğu ifade etse de pozitif sonuçlarının olduğu literatürde yer alan bilgiler arasındadır. Bu çalışmada miyopinin pozitif etkisi örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır. Pozitif miyopi, örgüt içerisinde miyopinin tüm evreleri yaşanırken, yaşanan olumsuzlukların olumlu hale dönüşerek örgütün başka bir silüette hayat bulmasını sağlayacak etkiye sahip bir kavramdır. Kısaca pozitif miyopi, olumsuzlukları görememenin ortaya çıkardığı olumlu durum olarak açıklanabilir.

Literatürde pozitif miyopi kavramını sayısal verilerle ölçebilen bir bilgi ile karşılaşılmadığı için analiz bölümüne yansıtılamamıştır.

Örgütsel miyopizm ile ilgili yapılan çalışmalar çok yakın tarihte gün yüzüne çıkmaya başlamıştır. Örgütsel miyopi ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, literatürde ilk olarak (Levitt, 1960), 'Marketing Miyopia' adlı kitabında yer aldığı bilinen kavramı, Türkiye'de 2016 yılında Seymen, Kılıç ve Kinter örgütsel körlük ölçeği geliştirerek literatüre kazandırmıştır. Örgütsel miyopi günümüzde yaşanan küresel, yerel, sektörel ya da bireysel açıdan her zaman güncelliğini koruyan ve her zaman üzerinden geçilmesi gereken konulardan biri olarak düşünülmektedir. Çünkü gözden kaçırılan bir fırsat bazen tüm ekonomiyi, sonuçlarının iyi hesaplanmadığı bir olay tüm dünyayı, iyi değerlendirilmeden alınan bir karar tüm şirketi etkileyici nitelikte olabilir. Örgütsel miyopizm incelendiğinde etki derecesi kadar, etkilendiği faktörlerin de azımsanmayacak boyutlarda olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütsel miyopi ölçeğine, ölçeğe katkıda bulunmasını amaçlayan iki ifade eklenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin yeterli faktör yükünü karşıladığı görülerek ölçeğe dâhil edilerek araştırmaya devam edilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel çatışma konusu kavramsal olarak tartışılmaktadır. Yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde örgütsel çatışma, örgüt içerisinde hem olumsuz durumlarla sonuçlanabilen hem de olumlu sonuçları olabilen bir kavram olarak dikkatleri çekmektedir. Çatışmanın örgüt içerisinde her zaman yaşanması muhtemel durumlardan biri olması sebebiyle araştırılma ihtiyacı güncelliğini korumaktadır.

Miyopi ve çatışma örgütleri bir yönüyle olumlu bir yönüyle olumsuz etkilediği düşünülen iki ayrı kavramdır. Bu iki kavramın bazı özellikleri, örgütlerde ortak sonuçlara yol açabilmektedir. Örneğin: iletişim eksikliğinin ve birbirine kapalı departmanların olduğu,

bireyler arası uyumun yakalanamadığı, verimlilik ve koordinasyonu engelleyecek ortamın olduğu örgütlerde çatışmadan ve miyopiden kaçınılması güçlük arz edecektir. Bu nedenle bu olumsuzluk yaratacak durumları hem çatışmayı önlemek hem de miyopinin oluşmamasını sağlamak adına örgütten bertaraf edecek yöntemlerin örgüte empoze edilmesi örgütün başarı grafiğini yükseltici etki yaratacaktır.

Bu araştırmanın amacı, örgütsel miyopi ve örgütsel çatışma açısından çalışanların algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Çalışmanın önemi; Bu çalışma yapılırken YÖK'ün (Yüksek Öğretim Kurumu) tez veri tabanı taranmıştır. Veri tabanı tarandıktan sonra örgütsel miyopizm ve örgütsel çatışma ile ilgili birden fazla çalışmanın olduğu görülmüştür. Fakat iki kavramın bir arada değerlendirildiği ya da aralarında bir ilişki olup olmadığına yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu da çalışmanın önemini göstermesi açısından önemli bir husustur. Bununla birlikte, az sayıdaki örgütsel miyopi ile ilgili çalışmaların bir kısmının sadece kavramlar arasındaki ilişki şeklinde bir kısmının da örgütsel miyopiye çözüm önerisi şeklinde incelendiği görülmüştür. Bundan dolayı örgütsel miyopi ve örgütsel çatışma açısından çalışanların algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu farklılıkların ortaya çıkarılmasıyla, organizasyonların genelde yönetsel amaçları özelde ise örgütsel amaçları gerçekleştirebilmeleri adına fırsatlara, tehditlere veya karşılaşacakları diğer problemlere olan bakış açılarına ışık tutulabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci kısmında örgütsel miyopizm konusu kavramsal çerçevede ele alınmaktadır. İkinci kısmında ise, örgütsel çatışma konusu kavramsal çerçevede irdelenmektedir. Üçüncü ve son bölümde örgütsel miyopi ve örgütsel çatışma açısından çalışanların algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip

göstermediğini tespit etmeye yönelik analizler sonucunda bulgular tablolar halinde verilerek yorumlanmıştır. Çalışmada nicel araştırma yöntemi ve basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada örgütsel miyopinin (örgütsel körlük) ölçülmesine yönelik olarak Seymen, Kılıç ve Kinter (2016) tarafından geliştirilen örgütsel körlük ölçeği kullanılmıştır. 24 ifadeden oluşan bu ölçeğe iki ifade daha eklenerek 26 ifade ile araştırmaya devam edilmiştir. Örgütsel çatışmanın ölçülmesine yönelik olarak literatürde ROCI-II olarak da adlandırılan Rahim (1983) tarafından geliştirilen, Türkçesi (Salihoğlu,2019) “Örgütsel Çatışma Ölçeği-II” kullanılmıştır. Çalışmada Karaman Organize Sanayi Bölgesi’ndeki minimum 50.000.000 ₺ sermayeye sahip 10 işletmede görev alan 73 idari çalışana uygulanan web tabanlı anket ile elde edilen veriler ve bilgiler SPSS 25 paket program ile analiz edilerek değerlendirilmiştir. Örgütsel miyopi ve örgütsel çatışma açısından çalışanların algılarının demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, yöneticilik tecrübesi, mesleki deneyim ve şirketteki deneyim) göre istatistiksel farklılık gösterip göstermediği, dört temel hipotez ve bunlara bağlı alt hipotezler oluşturularak analiz edilmiştir. Temel hipotezlerinden ilk ikisi sırasıyla "Çalışanların demografik özellikleri örgütsel miyopizm algıları üzerinde anlamlı farklılık oluşturmaktadır", "Çalışanların demografik özellikleri örgütsel çatışma algıları üzerinde anlamlı farklılık oluşturmaktadır" şeklindedir. Çalışanların örgütsel miyopi algılarının yaş, eğitim durumu, toplam deneyim ve şirketteki deneyim sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaştığı gözlemlenmiştir. Örgütsel çatışma algıları ise eğitim ve son çalıştığı iş yerlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Karaman Organize Sanayi Bölgesi’nde gerçekleştirilen alan araştırmasının, Türkiye genelinde yapılacak diğer alan araştırmalarına ışık tutabilmesi çalışmanın hedeflerinden birisidir. Diğer illerde yapılacak alan araştırmaların da benzer bir yol izlemek suretiyle o bölgeye ilişkin verilere ve bilgilere ulaşabileceği düşünülmektedir. Çalışmanın temel

kısıtlılığı ise; Karaman Organize Sanayi Bölgesi'nde minimum 50.000.000 ₺ sermayeye sahip firmalar ile gerçekleştirilmesi kısıtlılığıdır. Gelecek araştırmaların Türkiye genelindeki daha büyük sermayeye sahip olan işletmelerde gerçekleştirmesi önerilebilir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL MİYOPİZM: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgütsel miyopi konusu kavramsal ve kuramsal çerçevede tartışılmaktadır. Miyopi ile ilgili olduğu düşünülen kavramlardan biri olan belirsizlik kavramı öngörülebilirlik, risk ve stratejik esneklik çerçevesinden değerlendirilmektedir. Bununla birlikte; yenilik, iş zekası, örgütsel tasarımın etkileri, geleceğin öngörülebilirliği problemi ve öngörülen risk; öğrenme sorunu miyopi çerçevesinden tartışılmaktadır. Ayrıca stratejik çevre analizinde miyopiye bakış oluşturularak, pozitif miyopi, örgütsel miyopinin boyutları, türleri, sonuçları ve örgütsel miyopiyi önleme yolları tartışılmıştır.

#### 1.1.Miyopi Kavramı

Tıp Biliminde ‘canlılara özgü bedensel bir engel’ şeklinde tanımsal bir karşılık bulan miyopi kavramı, örgütsel anlamda da benzer bir karşılıkla anlamlandırılmaktadır (Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016: 213). Örgütsel miyopi, bir işletmede çalışan kişilerin bir günü alıştıkları rutinde geçirmelerinin sürekli hale gelmesinden kaynaklanan fırsatları ve tehditleri görememe veya değerlendirmekten kaçınma durumu şeklinde tanımlanmaktadır (Döş, 2013: 150). Rutinliğin neden olabileceği değişime karşı direnç, örgütsel miyopiye de sebebiyet verebilmektedir.

Bu araştırmada daha çok örgütsel miyopi ve örgütsel körlük kavramları kullanılması tercih edilmekle birlikte, literatüre baktığımızda, örgütsel körlük, örgütsel miyopi, silo sendromu, yönetimsel miyopi, yönetim miyopisi (Kaygın vd, 2017: 4). Çember sendromu (Altınay vd. 2012: 14), örgütsel işlevsizlik (Yüksel, 2017: 672), olarak ifade edilmiştir.

### 1.1.1.Örgütsel Miyopi Tanımı

Miyopinin ilk olarak Levitt tarafından ortaya atıldığı bilinmektedir (Opengart, LeMay ve Ralston, 2018: 347). (Levitt, 1960), 'Marketing Miyopia' adlı kitabında miyopi kavramı, Her büyük endüstri bir zamanlar büyüme endüstrisiydi, ama şimdi bir büyüme coşkusu dalgası süren bazılarının, düşüşün gölgesinde olduğu görülmektedir. Deneyimli büyüme endüstrileri olarak düşünülen diğerlerinin ise aslında büyümeyi durdurduğu gözlenmiştir. Her durumda, büyümenin tehdit edilmesinin, yavaşlamasının veya durdurulmasının nedeni pazarın doymuş olması değildir. Çünkü yönetimde bir başarısızlık olmuştur şeklinde açıklanmaktadır (Levitt, 1960: 58-60). Bu sözlerle yola çıkarak varılacak sonuçlardan biride örgütsel körlüğün stratejik açıdan ele alınması gerekliliğidir.

Örgütsel miyopi, işletmelerin hâkim oldukları inanç ve uygulamalarını sorguya almadan sürdürmekte ısrar etmeleri ve bunun sebebiyet verdiği öngörülen yoksunluk olarak ifade edilmektedir (Yüksel, 2017: 672). Bununla birlikte yeni iş tasarımları sayesinde üreticilerin birbirleri ile entegre edilmiş şekilde çalışmalarını sektörel başarıyı elde tutmak açısından çok önemli görülmektedir. Bir sektör içerisinde ham madde ve ara mal tedarik edenler ile üretici konumundakiler, diğer taraftan satış sonrası hizmeti sağlayanlar ile pazarlama görevini yerine getirenler iletişim durumunda kalmalıdır. Bu durum hemen hemen tüm sektörler için geçerlilik gösterir. Evrensel veri ağları entegrasyon ağları gelişim gösterdikçe organizasyonlar, birimler ve yetkinlikler daha çok uyum içinde ve verimli bir şekilde dönüşecektir. Birbiriyle bağlantılı yapıların oluşturulduğu sürekli akış, üretim için kritik özelliktedir. Bu akış sürekliliğini oluşturabilmek için sadece belirli noktalarda değil tüm noktalarda dikey ve yatay entegrasyon uygulanmalıdır (Özsoylu, 2017: 60). İşletmelerde entegrasyon yatay, dikey ve karma olmak üzere üç şekilde oluşmaktadır. Yatay entegrasyon geniş anlamıyla aynı faaliyeti gösteren işletmeler arasında oluşturulan birleşmeler olarak

tanımlanır. Dikey entegrasyon ise ya geriye doğru yani mal ve hizmetini aldığı işletmeler ile birleşme iken ileriye doğru bütünleşme, mal hizmetini satın alan işletmelerle bütünleşme söz konusudur (Şimşek, 2008: 27-31). Dikey entegrasyonda işletmenin üretim sisteminin, talep seviyesine, stok durumuna, arızalara ve bakım konularında hızlı tepki gösterebilmesi söz konusu olabilecektir. Yatay entegrasyon sistemi ile müşteri ile üreticilerin bağlantılarını tam entegre hâle dönüştürme söz konusu olmaktadır. Üretim pazarlama satış sonrası destekler gibi bütün süreçler birbiriyle entegre hâle getirilmesi yanı sıra birbirleri ile direkt bağlantı kurma olanakları da söz konusudur (Yıldız, 2017: 5). Yatay entegrasyon, eş türden müşterilere hizmet sunan şirketlerin pazar paylarında artış sağlamak adına birleşip kendi aralarında iletişim kurarak dayanışma göstermeleridir. Yatay entegrasyon söz konusu olduğu yerde hammadde tedarikinden pazarlama satış bölümlerine kadar tam kapasite ile çalışma sağlanabilmekte ve bu durum sonucunda sadece üreticiler değil tüketiciler de yarar sağlamaktadır. Yatay ve dikey entegrasyon gerçekleştirilmesiyle birlikte müşteri talepleri, öneri ya da şikayetlerinin değerlendirilmesi daha kolay bir hâl alabilecek kolay üretim ve verimlilik artışıda beraberinde gelebilecektir. Bu da şirketlerin daha esnek yapı ile çalışmasını sağlayabilecektir (Özsoylu, 2017: 60). Örnek olarak, müşterinin sunduğu geri bildirim dikkate alındığında otonom bir ürün tasarımı ve kontrolü ve tasarımı yeni şekliyle müşteriye özgün bir hâlde kişiselleştirilerek yeniden ve hızlı bir şekilde yansıtılabilmesi verilebilir (Yıldız, 2017: 5).

Dünyanın her yerinde üretim faaliyetlerini yerine getiren şirketler dünya ekonomisi içinde ciddi boyutlarda rekabetle karşı karşıya gelmektedirler. Bu üstünlüğü sağlamak adına maliyetlerde azalmayı, üretimde esnekliği ve daha verimli süreçleri hayata geçirmeyi başarmak durumunda kalabilmektedirler. Bu anlamda rekabet üstünlüğü sağlamanın en iyi yollarından bir tanesinin entegrasyonu sağlamak olduğu düşünülmektedir (Kayar, Ayvaz ve



Öztürk, 2018: 1651). İletişimin temel görevinin eşgüdümü sağlamak ve uyumlaştırmayı gerçekleştirmek olduğu düşünüldüğü zaman gerek örgüt içinde uyumu sağlama, ortak görüşte birleşme olsun gerekse örgüt dışı ile adaptasyonu gerçekleştirme ya da bilgi giriş çıkışlarındaki faaliyetleri gerçekleştirmedeki başarı için örgütsel iletişim zorunludur (Karaçor ve Şahin, 2004: 100).

Örgüt içerisinde bölümlerin birbirleri ile etkileşim içine girmemeyi tercih edip, bağlantılarını zayıf tutup, iletişimin kopmasına neden olacak davranışlar sergilemesi, birbirleri arasında örülmüş bir duvar varmış gibi yaşamlarını sürdürmeye çalışmaları, silo sendromu olarak ifade edilmiştir (Altınay vd. 2012: 14). Çünkü silolar işletmelerde içine konulan ürünü dış etkenlerden koruyucu görevi olan, hiçbir şekilde dış faktörlerin ürünle etkileşmesine izin vermeyen yapılardır. Bu Sendromun oluşması, örgütü öncelikle bölümler arasında daha sonrasında domino taşı etkisi gibi tüm işletmede geçerli olacak bir körlüğü oluşturucu faktör olabilir.

Bunun yanı sıra, örgütte, silo sendromun yaşanmasını önlemek amacıyla (Ensor, 1988), bir takım önlemler önermiştir. Örneğin,

*Yönetim şekli itibariyle*, yukarıdan aşağıya doğru, otoriter yöneticilerin yerini, güvenen, güçlendirici, yardımcı liderlerin alması,

*Organizasyon yapısı açısından*, dikey ve yatay hiyerarşi için uygun olan sürekli kontrol yerine, kontrolü güvenli bir şekilde sürdürmek ve proaktif sorunu çözmeye teşvik etmek,

*İş tasarımı açısından*, dar, sıkıcı, son derece uzmanlaşmış işler yerine eğlenceli, ödüllendirici, denetimi kolay şeklinde işleri tasarlamak olarak sıralanabilir (Ensor, 1988: 16).

Organizasyonlarda gelişimi yönlendirme görevi genellikle yöneticilere aittir. Bu duruma bazı zamanlarda kalıplaşan davranış şekilleri, daralmış bakış açısı ya da bölümler arasına çizilmiş sınırlamalar engel teşkil eder. Dolayısıyla organizasyonların gelişme seviyeleri istenilen düzeyde artış gösteremez. Oysaki verilen görevin tam anlamıyla yerine getirilmesi için neyin, nasıl, neden yapıldığına tüm sistem çerçevesinde bakabilmek ağaç ile birlikte ormanı görebilmek ile mümkün hale gelebilmektedir. Bu şekilde bir çalışma ortamı ve bunları gerçekleştirme yeteneğine sahip çalışma anlayışı ise aklını ve gönül gücünü bir araya getirebilme ile olası hale gelir. Küresel ve bilgi çağına uyumlu hale gelebilme açısından organizasyonlar daha belirgin bir plan ile hareket etmelidirler. Bu sebepten dolayı üstlenilmesi gereken yetkinlik anlamında iş görenlerin durumu son derece önem arz eden bir hâl almıştır (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). Karar almak, diğer bireyleri harekete geçirmek veya organizasyon amaçlarını yerine getirmede başarı sergilemek amacıyla belirlenmiş olan faaliyetleri yaptırabilme gücüne “yetki” adı verilmektedir. Örgüt yapısının tamamlanması için, uygun fiziksel araç gereçlerin sağlanması, gerekli olan organizasyon biçimlerinin saptanması ve her birime uzman bireylerin yerleştirilmesi yeterli olamayabilir. Bütün çalışanların etkili bir şekilde işlerini yerine getirmeleri için, organizasyon yapısının yatay ve dikey şekilde yetki bağlarıyla bağlanması da önem arz eder. (Karavardar, 2011: 162). Yetki organizasyonda işbölümüne, sorumlulukların belirlenmesine uyumsuzlukların bertaraf edilmesine ve organizasyon amaçlarına odaklanma sağlanmasına neden olur. Başka bir şekilde ifade edilirse organizasyonun amaçlarını yerine getirmesinde daha etkili ve verimli olması yetkinin varlığı ile ve belirli kurallar çerçevesinde kullanılmasıyla mümkün olur. Yetkilendirme, organizasyonda yöneticilerin, yönetimin her aşamasındaki karar için otoriteye sahip olması ve bu kararların sonuçlarının bağlayıcı unsurları olarak şekil almalarıdır (Gödek, 2006: 38).

Yetki devri, hangi alanda olursa olsun bir karar vericinin elinde bulundurduğu karar verme yetkisini kendi arzusu ile belirli koşullar çerçevesinde ve geri alabilme esnekliğiyle astına devretmesi olarak tanımlanır. Rekabet avantajı, verimlilik, etkinlik gibi unsurların gerçekleşmesi açısından önemli olarak görülen kurumsallaşma seviyesinin artan bir yapıda olması, yetki devrinin hayata geçirilmesi, çalışanların ve özellikle karar vericilerin belirsizliğe karşı yüksek toleransa sahip olmaları gerekli görülen olgulardır (Karavardar, 2011: 162). Organizasyonlar belirli amaçları olan sosyal organizmalar olarak görülürler. Amaçların yerine getirilmesi ise organizasyon içerisinde her bireyin kendi görev ve sorumluluklarını gerektirdiği şekilde yerine getirmesi ile sağlanır. Takım çalışmasını gerekli kılan yönetim faaliyetlerinde başarı sağlanması birçok unsura bağlı olmakla birlikte, bunlardan biri de görev ve sorumlulukların yukarıdan aşağıya doğru bir akış ile gerçekleştirilmesidir. Organizasyonun amaçları doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyetler kademe kademe alt bölümlere aktarılarak işlemlerin her kademede gerçekleştirilmesinin sağlanması, faaliyetlerin sonuçlarının üst kademelerle paylaşılması etkin yönetim anlayışının temel özelliklerindedir. Bu faaliyetler ise yetki devri olmadan söz konusu olamaz. Bu anlamda yetki devri, üst kademedeki karar vericinin yetkilerinin bir bölümünü kendi adına hayata geçirilmesi amacıyla astlarına aktarmasıdır (Gödek, 2006: 38-45). Burada yetkinliğin sağladığı en önemli faydalardan biri ortak dili kullanabilmeyi sağlamaktır (Biçer ve Düztepe, 2003: 18).

Bir organizasyonu etkin bir şekilde ilerletmenin en iyi yollarından birinin organizasyon içinde yetkilerin çoğaltılarak diğer kişilere devredilmesi olduğu söylenebilir. Yetki devrinde ana amaç organizasyonun performansını arttırması açısından kaynaklarını daha verimli olarak harcamak ve daha fazla sorumluluk sahibi olmayı sağlayan bir yönetim şekli oluşturmaktır. Yetki devri gerçekleştirilen birey üzerine aldığı yetki ve otorite ile birlikte,

sonuçlarının bağlayıcılığından kaynaklanan sorumluluk sebebiyle yaratıcılığını geliştirme fırsatını ortaya koyacak ve örgüte katkı sağlayacaktır (Gödek, 2006: 38-45).

Bu çerçeveden ele alındığında yetki devrinin organizasyonlar içerisinde büyüme ve gelişme sağlamak için başarıya ulaştıran yollardan biri olduğu söylenebilir. Bu başarının bağlı olduğu noktanın ise yetkiyi devreden kişinin bu görevin önemini hassasiyetle içselleştirmiş olmasında saklı olduğu söylenebilir. Çünkü yetki devri üstün boşa çıkması olarak değil bir eğitim şekli olarak algılandığı takdirde başarıya ulaşabilecektir. Ki bu eğitimle ast olan kişi üstün gözetiminde kendini gerçekleştirme fırsatı bulurken üst ise ele geçen boş zaman fırsatını kendi ve örgüt donanımına harcadığı takdirde bireyler arası ve dolayısıyla örgütsel olarak gelişim sağlanabilecektir. Bu anlamda örgüt içerisinde yetki devrinin hayata geçirilme şekli örgütsel miyopiye kapılmama açısından da bağlayıcı olarak görülebilir. Bu durum çerçevesinde örgüt, gelişime ayak uydurabilen başarıyı sürdürmeyi elden bırakmamış ve örgütte motivasyonu en üst seviyeye taşımak için uğraş veren kurum olarak yoluna devam etmeyi başarabilecektir. Bu anlamda motivasyon kavramı da örgütlerde önemle altının çizilmesi gereken konulardan biri hâlini almaktadır.

Astlara ek sorumlulukları devretmek, onların yaptığı işin birçok açıdan zenginleşmesini sağlayabilir. Daha fazla sorumluluğa layık görülme durumunu yaşama olanağı bulan astın benliği hoşnut olacaktır. Dolayısıyla başarıya, öz tatmin ve kabul edilme duygularının gerçekleşme ihtimali artacaktır. Sorumluluklarındaki artış bireyi de öğrenme ve gelişmeye itecektir. Yeteneklerini daha iyi bir şekilde ortaya koyma fırsatı bulacaktır. Tüm bu faktörler bireyin üst seviyedeki ihtiyaçlarının yerine getirilmesi ile orantılı olacaktır. Çoğu birey tarafından asıl motivasyon nedeni bu ihtiyaçları tatmin etmekte gizlidir (Wells, 1993: 26).

Organizasyonlarda motivasyon uygulamalarını hayata geçirmenin temel amacı iş görenlerin amaçlarının ve organizasyonun amaçlarının uyumlu hâle getirilmesidir. Böylelikle amaç, iş görenlerin organizasyonun amaçları yönünde faaliyetlerini gerçekleştirirken hem kendileri adına hem de kurumları adına faydalı olmalarıdır (Örücü ve Kanbur, 2008: 86). Motivasyon genel itibariyle davranışların amaca yönelik olması ile ilişkili bir durumdur (Şahin, 2004: 525). Bu sebepten dolayı organizasyonlarda motivasyonu özendirici bir takım faaliyetler uygulanmakta ama her örgüt ya da bireyin motivasyona verdiği tepki farklılık gösterebilmektedir. Bu faktörler psiko-sosyal, ekonomik ve örgütsel-yönetmel şekilde gruplandırılabilir. Bu anlamda psiko-sosyal faktörler olarak; bağımsız çalışma, sosyal katılımlar, değer ve statü, sosyal uğraş, psikolojik güvence, çevreye uyumluluk olarak sıralanabilmektedir. Psiko-sosyal açıdan motivasyonun, organizasyonlarda var olan bağlılık seviyesini yükseltici etkisi olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan psiko-sosyal ihtiyaçlar, anlaşılması açısından zorlukları olan ihtiyaçlar olarak kabul edilirler (Örücü ve Kanbur, 2008: 86). Bu açıdan yöneticiler, iş görenlerin motivasyon seviyelerini nasıl harekete geçireceğini doğru bir şekilde tespit etmek için çaba göstermelidirler (Şahin, 2004: 525). Diğer taraftan iş görenlerin motivasyonunu sağlayıcı ekonomik faktörler olarak, ücretlerde artış, prim, kâra ortak olma gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Çalışanların motivasyonunu sağlayıcı faktörlerden örgütsel-yönetmel faktörler ise amaç birliği, kararlara katılım, iş zenginleştirme, iş genişletme, yetki ve sorumluluk dengesi sağlama gibi birçok şekilde gerçekleşebilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 86).

Örgütlerin iç ve dış çevresinde oluşan değişimlere uyum sağlamaları, var oldukları sektör açısından rekabet avantajı elde etmelerine sebep olur. Ancak bu değişimin beraberinde getirdiği bazı fırsat veya tehditleri zamanında ve gerekli ölçüde görmek zorlaşabilir ve bu durum Literatürde ‘yönetim miyopluğu/işletme miyopisi’ denilen kavrama sebep olur

(Özgül ve Mengi, 2018: 125). İşletme körlüğü, aynı bireylerin işletme içerisinde aynı ekip ile birlikte uzun süreler boyunca aynı işleri yerine getirmesi sebebiyle oluşan bir körlüktür. Bu körlükte, alışkanlıklara bağımlı hale gelmesinden kaynaklanan rutini bozmama ve fırsatları görememe durumu söz konusu olmaktadır. Bu körlüğün diğer bir tarafını ise, bilgi tabanlı çalışma konusunda isteksiz ya da yeteneksiz olmanın verdiği durumlar etken olabilmektedir. Hangi bilginin işe yarayacağını doğru tespit edememe ya da bu konuda isteksiz davranma söz konusu olabilir. Üçüncü bir taraftan bakıldığında ise, çalışanlara standart düzeni uygulama algısının yerleşmesinin söz konusu olduğu durumlar gözlenebilmektedir. Maaşını alırken periyodik bir düzene sahip olan, risk altına girmekte çekimser kalan bu nedenle fırsatlara da gözlerini kapatan kişilerin varlığından söz edilebilir (Altınay vd. 2012: 14). Yönetimde miyopi oluşmasında, yöneticinin iç ve dış çevresel faktörleri yorumlarken değişime gösterdiği uyum derecesindeki yoksunluk, etken olarak görülebilir.

Alt kademedeki kişilerin fikir ve düşüncelerinin, bir oluşum vasıtasıyla üst kademeye iletilmesini engelleyen durum, ‘çember sendromu’ şeklinde ifade edilmektedir (Özgül ve Mengi, 2018: 128). Büyük ve önemli görevlerde yetki sahibi, karar vericilerin çevresindeki yapılanmalar, alt tabakalardaki fikirlerin yetkili makama iletilmesinde başarısız olunmasına neden olabilmektedir. İşte bu yönetimin etrafında oluşan yapılanmayla birlikte ortaya çıkan iletişim eksikliğine neden olan durum çember sendromu şeklinde ifade edilmektedir (Altınay vd. 2012: 14). Günümüz iş hayatını da etkileyen değişim, örgütlerde yönetim anlayışında da etkililiğini göstermekte ve artık daha çok alt kademedeki üst kademeye kadar oluşan hiyerarşik yapı şeklinde değil tüm fikirlerin eşit seviyede değerlendirildiği bir yapı şeklinde oluştuğu görülmektedir. Diğer taraftan her örgütün aynı şekilde ve zamanda değişime uyum sağladığı söylenemez. Bu değişime uyum sağlamakta geciken örgütlerin yönetsel

anlamda hiyerarşik yapıyı uygulamaya devam ettiği söylenebilir. Bu şekilde oluşan hiyerarşik yapının tabii ki bir takım dezavantajları da olmaktadır. Bunlardan bir tanesi de üst kademedeki yöneticinin etrafında oluşan bariyerler olarak görülebilir. Bu bariyer görevi gören oluşum örgütlerde üst kademedeki yöneticinin diğer kademedeki yöneticiler arasındaki fikir alışverişini engelleyici durumlara sebebiyet verebilir. Bu da iletişimsizliğin ortaya çıkaracağı miyopiyi beraberinde getirebilir. Örgüt içerisinde bölümlendirmenin avantajları yanı sıra bölümlerin kendi aralarındaki uyum ve iletişimi sağlamada denge kurulması ve örgütteki diğer yöneticilerle üst yönetim arasında çember oluşmasına izin vermeyen bir strateji belirlenmesi önemli olarak görülebilmektedir.

Örgütsel miyopi, özellikle bir örgütün yetersizliği veya örgütler arası sistemin yetersizliği ile ilgili iki ayrı mekanizma şeklinde kendini gösterir. Birincisi, hayatta kalmasını zedeleyebilecek veya normal çalışmasını tehlikeye atabilecek olası tehlike işaretlerini tespit etmektir. İkincisi ise, Örgütsel sistemin güvenilirliğini ve esnekliğini artırabilen potansiyel fırsatları tespit etmek, uzun vadeli gelişimini ve çevresel değişikliklere uyumunu desteklemektir (Catino, 2013: 1-259). Örgüt içerisinde uygulanan alışlagelmiş yöntemlerin değişikliğe uğratılmak istenmemesi, yapılan işin örgüt ve çalışan açısından en iyisi olduğunun düşünülmesi, bu nedenle çevresel analiz yapma gereği duyulmaması örgütsel gelişim açısından tehlike oluşturabilmekte ve örgütsel miyopi oluşabilmektedir (Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016: 213). Bir örgütte örgütsel miyopi olup olmadığını anlamak için öncelikle miyopi kavramının organizasyonlar açısından ne anlam ifade ettiğini anlamakta fayda vardır.

Miyopi kavramı bazı araştırmacılar tarafından örgütlerde işlevsizlik olarak görülen bir kavramdır. (Yüksel, 2017), örgütsel miyopi kavramının 'işlev bozukluğu' şeklinde tanımını yaparken, bağlılığın 'körü körüne' olarak nitelendirildiği bir şekilde dönüştüğü zaman,

organizasyonların gerçeği görme yeteneğini kaybederek adeta körleşeceklerini ifade etmiştir. İşlevsizliğin aslında bir öğrenmeme durumu olduğunu belirtmiştir.

Bu kavramla ilgili yapılan araştırmalar gün geçtikçe fazlaşmakla beraber henüz kısıtlılığının devam ettiği görülmektedir (Aydın,2019: 2). Örgütler, var ettikleri düzene alıştıkları zaman, gerçekleştirdiklerini aşabileceklerini düşünemez duruma gelerek miyoplaşırlar (Döş,2013:150). Kern (2006), Miyopiyi “öngörme veya ayırt etme eksikliği, bir şey hakkındaki dar görüş” düşünmede veya planlamada kısa görüşlülük olarak ifade etmiştir. Burada ifade edilmek istenen öngörü eksikliği, geniş açı ile yargılayamamadır (Kern, 2006: 23). Buraya kadar örgütsel miyopi kavramının tanımlarının çeşitli şekillerde yapılmasına dikkat edilmiştir. Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere miyopi, örgütlerin var oluşlarından buldukları süre içerisine kadar, ihmal ettikleri, görmezden geldikleri veya göremedikleri bir körlük olarak ifade edilebilmektedir. Gerek çalışanlardan olsun gerekse yöneticiden kaynaklanan sebeplerden olsun veya örgüt içi sebepler ya da dış çevreden kaynaklanan sebeplerden olsun, herhangi bir sebeple örgütlerin var oluşlarını tehlikeye atan ya da en azından gelişimlerini engelleyen, örgütler açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir.

### **1.1.2.Miyopi ile ilgili ortak kavramlar**

Örgütlerde miyopinin oluşmasında etken olarak rol alan bazı faktörler vardır. Bu faktörleri bir çerçeve içerisinde toplamaya çalıştığımızda bazı kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bu kavramlardan ilki tahmin kavramıdır ki belirsizliği tahmin etmek ve doğru öngöründe bulunabilmek organizasyonlar için hayati öneme sahip olabilir. Bununla birlikte organizasyonlar riski de yönetirken doğru tahmin ve öngörüye ihtiyaç duyarlar. Diğer yandan yenilik kavramı örgütlerin miyopiye kapılmasında önemli olan kavramlardan bir



diğeri olarak karşımıza çıkar. Bu noktada başarıya ulaşmış organizasyonlar, başarının getirdiği rehavete kapılıp yenilenmeyi göz ardı ettiklerinde miyopiden kaçınmaları zorlaşabilecektir. Örgütlerde miyopinin oluşmasında etken olarak rol alan diğeri bir kavram olan Örgütsel tasarım gerçekleştirilirken örgütte dikey yapılaşma, silo sendromu ya da çember sendromu oluşumunun engellenebilmesi, diğeri taraftan bilginin kullanılabilir hale getirilmesi için iş zekasının önemsenmesi, hata ve problemlerden öğrenerek ders alınması örgütlerin miyopi ile karşılaşmalarını minimum seviyeye indireceği düşünülmektedir.

### **1.1.2.1.İşletmelerde Belirsizlik ve Öngörülebilirlik**

Miyopi ile ilgili kavramlardan belirsizlik faktörünü ele alırken açıkça ifade edilmesinin öneminin hissedildiği kavramlardan birinin tahmin kavramı olduğu düşünülmektedir. Tahmin, özellikle gelecekle ilgili olarak yapılması çok zor bir olgudur. Geleceği görmek için ileriye bakmak, kendini uygun duruma hazırlamak için tüm olasılıkları en iyi şekilde konumlandırmaktır. Bu durum bireyler, aileler, topluluklar, takımlar, kuruluşlar, işletmeler ve ulusları kapsayan her bir öge için geçerlidir. Her biri, geleceği kendi avantajları için tahmin etmeyi farklı şekillerde dener. Çevremizi anlamlandırmaya çalışırken ve ileriye dönük planlama yaparken neredeyse tüm insan faaliyetlerinde yer alan, hem doğuştan gelen bir beceri hem de psikolojik gerekliliktir. (Hillson, Murray ve Webster, 2017: 1-177). Tahminin amacı örgütlerin gelecek zamanlarla ilgili olarak karşı karşıya kalabilecekleri durumları öngörerek çeşitli veri ve teknikler ile önlem almaya çalışmaktır. Belirsizliği azaltmak için uygulanacak her hamlenin sağlıklı bir karar verme açısından çok büyük yararları olacaktır. Örgütlerde belirsizlikleri önlemek adına çeşitli tahmin yöntemleri kullanılır (Karahan, 2011: 1-29). Geleceği tahmin etmedeki zorluğun altında yatan en önemli faktör belirsizliktir (Hillson, Murray ve Webster, 2017: 1-177). Örgütsel faaliyetlerin düzenli bir seviyede devam etmesi bakımından tahminler önemlilik arz eder. Bu anlamda

tahminler yöneticilere yardım sağlayacak bilgiler içerir. Tahminler, belirsizlik içeren olayların var olmasına, oluşacak zamanına ve büyüklüklerine ait öngörüde bulunmadır. Kurumlar ya da işletmeler gelecekle ilgili karar alma süreçlerinde doğru ve güvenilir tahminlere ulaşmak isterler. Bunun sebebi, tahminlerin doğru yapılamamasının işletmelerin ya da kurumların gelecekteki hedeflerini olumsuzluklarla karşı karşıya bırakacak olmasıdır (Karahan, 2011: 1-29). Burada işletmenin karar vericileri, problemin yapısına uygun gelen tahmin yöntemini belirlemek durumundadırlar (Özdemir ve Özdemir, 2006: 106). Kısa döneme ait tahminler daha az belirsizlik seviyesine sahip olduklarından dolayı tahmin dönemi uzadıkça doğruluk oranı azalacaktır. Tahminler hata ihtimalleri barındırdıkları için bu hatanın ölçüsünün bilinmesi alt ve üst sınırının belirlenmesi önem arz eder. Gelecekle ilgili bütün olası olaylar doğru seviyede tahmin edilemeyebilir ama yöneticilere rehber olması ve öngörüde bulunmaları açısından önemli avantajlar sağlayacaktır. Bu anlamda yöneticilerin kendileri için en uygun olan modeli seçmeleri tahmin yöntemlerinin belirlenmesi açısından önemlilik arz eder. (Karahan, 2011: 1-29). Tahmin yöntemlerini belirlerken önemsenecek faktörler ise, tahminin sonucuna göre verilecek kararda uzun dönemi mi kısa dönemi mi kapsadığı, verilerin ulaşılabilirliği, istenen doğruluk derecesi, maliyeti ve ayrılacak bütçesi ve işletmenin esneklik derecesi şeklinde sıralanabilir. Tahmin yöntemleri; “Kalitatif yöntemler (delphi tekniği, pazar araştırmaları, uzman grup görüşleri ve satış gücü karması) ve kantitatif yöntemler, (zaman serileri-nedene bağlı teknikler, regresyon analizi)” olarak sıralanabilmektedir (Özdemir ve Özdemir, 2006: 106). Kalitatif yöntemlerde, öznel ya da yargısal öngörüler ve fikirler söz konusudur. Kalitatif yöntemlerden biri olan zaman serileri analizleri, geçmiş dönemdeki talep seviyeleri baz alınarak gelecekle ilgili talepler için tahminlerde bulunmayı içerir. Geçmiş veriler, trend, dönemsel veya devirli etkiler farklı özelliklere sahip olabilir. Nedene bağlı tahmin yöntemi

ise, bazı ana faktörler ya da çevresel faktörlerin yer aldığı tahminlerdir. Simülasyon (benzetme) yöntemi, gelecekte olma ihtimali olan olaylar ile ilgili tahmin ediciye benzetim yoluyla belirli bir doğruluk payı ile fikir veren yöntemdir (Karahana, 2011: 1-29). Kantitatif yönteminin kuruluşlarda kullanılabilmesi için tahmini yapılacak değişkene ya da duruma ait sayısal verilerin elde edilmesi gerekliliği vardır. Kalitatif yöntemler ise tahmini yapılacak olguyla ilgili sayısal verilere ulaşılamama durumlarında, belirsizliğin ve veri değişkenliğinin çok fazla olduğu durumlarda tercih edilen yöntemlerdir. (Özdemir ve Özdemir, 2006: 106). Örgütsel miyopi olgusu, organizasyonlarla ilgilenen herkes için potansiyel olarak ilginçtir. Yanlış tanımlanmış ve belirsiz tehditlere ilişkin miyopi, her tür şirketi etkileyecektir (Catino, 2013: 1-259). Bu nedenle örgütlerde miyopi oluşmasını önlemek için işin başlangıç aşamasından en doğru şekilde tahmini yapıp öngörülerde bulunulmasının önemi yadsınamaz.

Belirsizlik, geniş anlamıyla, olacak olan olayların doğru olarak tahmin edilmesinin yetersiz kalması olarak ifade edilir. Belirsizlik kavramı örgütlerin karşısına genel itibariyle tercih edilmeyen bir olgu olarak çıkar. Örgütsel değişim gerçekleşirken ciddi boyutta psikolojik baskı unsuru oluşturur. Belirsizliğin temel faktörü, dış çevre olarak bilinir ve doğru olarak tahmini yapılamayan konuların, örgütün çevresel ilişkilerinin etkisiyle ortaya çıktığı varsayılır. Örgütlerde dış çevre, örgütün sınırları haricindeki fiziksel ve sosyal karar vericilerden meydana gelir (Öztürk, Kara ve Kara, 2019: 36). Bu karar verici çevrenin bileşenleri (tedarikçiler, rakipler, hükümet, distribütörler, tüketiciler vb.) şeklinde belirlenebilir (Milliken, 1987: 136). Belirsizlik, karar vericilerin çevre ile ilgili koşullar konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığı ve bu nedenle dış değişimleri tahmin etmenin zor olduğu durumları ifade eder. Belirsizlik koşullarında kuruluş için çevresel kararlara cevap vermeme riski ve çeşitli karar seçeneklerinin maliyet ve olasılıklarını hesaplama

zorunluluğunda bir artış vardır. Çevresel belirsizlik ya da algılanan çevresel belirsizlik, örgütsel teorisyenler için, özellikle de örgütsel tasarımın yönleriyle ilgilenenler için önemli bir problem olarak görülür (Catino, 2013: 1-259). Burada algılanan çevresel belirsizlikten söz ederken, belirsizliği örgüt yöneticisinin nasıl algıladığı ile ilişkili şekilde düşünülebilir.

Örgüt ile çevre arasındaki ilişkide dış faktörlerin, birbirleri ile ve örgüt ile olan iletişimleri ve uyumu önemlidir. Örgütler çevreyle reaktif ve proaktif şekilde çift yönlü olarak etkileşirler. Reaktif etkileşimde çevreye uyum sağlayarak etkileşim gerçekleşirken proaktif etkileşimde çevreyi değiştirerek etkileşim oluşmaktadır. Belirsizliğin derecesi de, örgüt ile dış çevre ilişkisi açısından önemlidir. 2007- 2008 küresel finansal krizde kriz öncesi ılımlı durum, ilerleyen çevredeki müdahale gücüne sahip unsurların müdahale etmeleri sonucunda oluşan hızlı değişimler, ortamı belirsizliğe bırakarak böyle bir duruma örnek oluşturmuştur (Öztürk, Kara ve Kara, 2019: 34-36). Belirsiz çevre, örgütün faaliyet gösterdiği çevrede bulunan örgütün kararlarını, hareketlerini doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkisi altına alan çevresel unsurların çeşitliliği, değişimde sağladığı hız, değişim yönünün anlaşılabilmesi ile ilgili göstergelerdir (Taşgit ve Ergün, 2015: 89).

Bu durumda, belirsizliğin derecesinin, dışarıdaki örgütü etkileyen unsurların yani çevrenin değişim hızından etkilendiğini ifade etmek mümkün olmaktadır. Örgütlerin bu belirsizliği algılama seviyeleri, oluşturacakları stratejilerine yansiyarak durumlarını tekrar gözden geçirmelerine olanak tanıyabilir.

Belirsizliği yönetimsel açıdan incelemek gerektiğinde karşımıza dört farklı kategori çıkacaktır: Belirgin Değişkenlik, Öngörülebilir Belirsizlik, Öngörülemeyen Belirsizlik ve Kaos durumu. Belirgin değişkenlik durumunda ufak nedenlerden dolayı meydana gelen değişkenlikler vardır. İstatistiksel olarak dağılımı hesaplanabileceği için kaynak kullanımını

acil durumlara göre ayarlamak işletmeyi olası risklerden uzak tutacaktır. Öngörülebilir belirsizlik ise “gelecek ile ilgili hangi durumların gerçekleşebileceği hakkında iyi öngörülerin olduğu, ancak bu durumlardan hangisinin gerçekleşeceğinin bilinemediği durum” olarak tanımlanır. Yöneticiler farklı sonuçlara karşı izlenebilecek yolları tespit etmeli ve bunların gerçekleşme olasılıklarına karşı önlemler almalıdırlar. Öngörülemeyen belirsizlikte birçok farklı boyutlarda birçok değişik sonuç oluşma ihtimali vardır. İhtimaller sayılamayacak kadar fazladır. Bu nedenle olası ihtimal senaryoları üretilmek durumunda kalınır. Son faktör olan kaos durumunda ise risk ön plandadır burada geçici bir durum söz konusudur (<https://arge.com/makale/belirsizligin-yonetimi/>, Erişim Tarihi: 27.11.2019).

Bazı araştırmacılar kaosu ‘*düzensizlik ve yerini bulamama*’ olarak ifade etmeyi uygun bulmuşlardır. Halbuki kaos temelde tesadüf olgusunu barındırmadığı gibi ileriye önceden bilme durumu da söz konusu değildir (Esmer ve Yüksel, 2019: 940). Bir sistem içerisinde gerçekleşme olasılığı olan birden çok ihtimali ifade etmektedir (Saygan, 2014: 413).

Organizasyonlar açısından beklenmeyen olayların oluşması ve bunun kaosa yol açması olağan bir durumdur. Açık sistemlerin bir gerçeği olan değişim kavramı ile iç içe olduğu düşünülen kaos, çoğu kişi ve organizasyonlar tarafından tehdit olarak görülür. 21. Yüzyıl ile birlikte sürekli gelişim ve değişim halinde olan dünyamızda varlığını oldukça güçlü bir şekilde hissettiren bilgi ve teknoloji ilerleme sağlamıştır. Bilgi ve teknolojideki bu ilerleme insan-sistem entegrasyonu gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Geçmişte, yöneticiler yapılması gerekenler konusunda kendilerini yeterli görebilmekteydi. Fakat teknolojinin değişmesi ve yenilenmesi büyük ve karmaşık sistemlerin var olmaya başlaması ve insanların böylesi durumlara hızla uyum sağlayıp alışması karmaşıklık ve kriz ihtimallerinin artmasına sebep olmuştur (Esmer ve Yüksel, 2019: 939-949). Karmaşıklık teorisi ise değişimi vazgeçilmez bir öge olarak görmektedir (Saygan, 2014: 413). Bu duruma aşına olmayan

yöneticiler ise yakalandıkları ilk kriz durumunda ne yapacaklarını planlayamadıklarından dolayı örgütlerini başarısızlığa sürüklemişlerdir. Organizasyonlarda yaşanacak olan beklenmedik durumların ani bir şekilde ortaya çıkmasıyla aynı zamanda karşılıklarına yol ayrımları veya kavşakları andıran çıkış yolları da çıkar (Esmer ve Yüksel, 2019: 940). Karmaşıklık, bir yönden değil birçok farklı açılardan tepki ortaya koyabilme becerisine sahip bir sistem şeklinde ifade edilir (Saygan, 2014: 413). Sistem, enerjisi ya da hazır oluşu nedeniyle öngörülemez savunmalarla kendi kendine örgütlenerek kaos ortamından hasarsız bir şekilde kurtulmayı başarabilecektir. Bazen de organizasyonlar yaşadıkları krizleri fırsat olarak görmekte ve bu durumu fırsat şekline dönüştürebilmektedir. Örgütün devamlı bir şekilde kaos ortamında çıkış noktaları bulmaya çalışması nedeniyle çalışanlar yaratıcılıklarını geliştirmek zorunda kalmakta, daha üretken hale gelmekte ve içlerindeki potansiyelin farkına vararak dışarı yansıtılma fırsatı bulabilmektedirler (Yüksel ve Esmer, 2019: 940). Ancak, burada operasyonel zorlukların çok hızlı bir şekilde ortaya çıkmaması önemlidir. Aksi takdirde, planlamacıların ve yöneticilerin, zorluklarla yüzleşmek ve yaratıcı çözümler aramak yerine inisiyatifini durdurmaları daha elverişli görünebilir. Zorluklarla başa çıkma eğilimi, finansal ya da başka bir şekilde olsun, zaten harcanan güçle orantılı olacaktır. Ne zaman maliyetler ve gelecekteki zorluklar baştan beri belirgin bir şekilde ortaya çıkarsa, bunların inisiyatifini engellemekten kaçınması için strateji, potansiyel avantajların gereğinden fazla tahmin edilmesi olacaktır (Catino, 2013: 1-259).

### **1.1.2.2. Belirsizlik ve Paydaşlar**

İşletmelerde belirsizliğin çevreden kaynaklandığı düşünüldüğünde, çevreyi oluşturan olguların yani paydaşların, belirsizliği hangi seviyelerde etkilediği ya da işletmenin bu durumdan hangi seviyede etkilendiği sorusu akıllara takılmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında zaman paydaşların işletmeler ile olan ilişkilerinde birbirleri ile nasıl etkilendikleri

ve belirsizlik üzerine nasıl bir etki oluşturdukları üzerinde düşünme gereği doğmaktadır. Çevresel belirsizlik tanımı yapılırken dikkat çekici olan unsurun örgütü çevreleyen paydaşlar olduğu görülmektedir. Belirsizlik, örgütü etkileyen bir kavram olarak düşünüldüğünde örgütün çevresi ile etkileşiminde de etkili olan bir faktör olarak kabul edilebilir. Çünkü çevre örgütün ayrı düşünülmemeyen bir parçasıdır. Bu anlamda paydaşların sergiledikleri davranışlar göz önüne alındığında “hükümet” in uyguladığı ekonomik politikalarından, işletmelerin hangi yönde etkilenebileceği çevrenin yol açtığı belirsizliğe örnek olarak verilebilir. Buna bağlı olarak örgütün çevresi ve ortaya çıkabilen belirsizliklere karşı belirlenen tutumlar örgütün başarılı bir şekilde yoluna devam etmesi için önemlilik arz eder.

Organizasyonlar, topluma hizmet verirken aslında aracı olarak görev gördükleri bilinmektedir. Her şirket ‘işbirlikçi’ olarak adlandırılan daha büyük bir sistemin parçası şeklinde düşünülür. Bu sistemin diğer parçalarını ise bireyler ve sosyal, fiziksel, biyolojik sistemler kapsar. Formal yapılar, daha geniş örgüt sistemlerinin parçası şeklindedir. En kapsamlı formal örgüt bile ‘toplum’ olarak adlandırılan sonsuz, belirsiz, sınırları olmayan bir sistemin parçası durumundadır (Demirel, 2013: 151). Örgütlerin sınırlarının, dış çevreleri ile sürekli olarak etkileşim içinde olmaları sonucunda oluştuğu bilinir. Belirsizlik, örgüt-çevre ilişkisi çerçevesinde değerlendirildiği zaman ana kaynağının örgütün dış çevresi olduğu fark edilen bir kavram olarak görülür. Doğru bir şekilde tahmini yapılamayan konuların örgütsel çevreden kaynaklandığı görüşü varsayılmaktadır. Bu kapsamda, örgütlerin dış çevreleri ile buldukları ilişkinin anlamlandırılmasında belirsizlik önemli bir olgu olarak görülür. Organizasyonların dış çevresi, faaliyetlerinin sonucunda belirlenir. Örgütlerin dış çevreleri örgüt sınırları haricinde fiziksel ve sosyal karar vericilerin çerçevelenmesiyle oluşur (Öztürk, Kara ve Kara, 2019: 36).

Örgütler, ekonomik sistem dahilinde işlevlerini yerine getirirken beklenti, amaç ve çıkarlarının farklılık gösterdiği bir çok grupta etkileşim halinde olurlar. Bazı zamanlarda örgütlerin yakın, bazı zamanlarda ulusal, bazı zamanlarda ise uluslararası çevrelerinde faaliyet gösteren bu çıkar gruplarının beklenti ve amaçlarını iyi bir şekilde anlamadan ve örgütsel amaçlarla uyumlu hale getirilmesi sağlanmadan örgütlerin başarılı olmaları oldukça güçtür (Fettahlıoğlu, Birin ve Çiçeklioğlu, 2016: 748). Örgütlerin küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için değişen çevre şartlarına uyum göstermek durumunda kalmaları, teknolojik gelişmelerdeki hız ve yasal düzenlemelerdeki artışın etkisi ile çevre-örgüt ilişkisinde temel yapı taşı görevi gören çevresel belirsizlik, örgütleri etkisi altına alan önemli bir dışsal değişken durumundadır. Çevresel belirsizlik; organizasyonların yararlı olan veya yararlı olmayan bilgiyi doğru tespit edememesi, gelecekte olacak olan olayların tam ve doğru bir şekilde tespitinde bulunamaması, bilgi ve öngörü yetersizliği sebebiyle kararın olası sonuçlarının doğrulukla belirlenememesi durumu olarak ifade edilebilir (Çalışkan ve Akkoç, 2012: 6).

Çevresel belirsizlik, rakipler, tedarikçiler, ekonomik ve sosyal çevre, müşteriler, teknoloji, yasal düzenlemeler gibi faktörlerin, doğrudan ya da dolaylı olarak, örgüt üzerinde etkiye sahip olan aktörlerde meydana gelen değişiklikleri, örgütün tam anlamıyla öngörme yeteneğinin olmamasıdır. Örgüt ile alakalı olan ya da olmayan bilgileri tespitte bulunamamasıdır. İçinde bulunulan duruma göre gelecekte yaşanması muhtemel olayların tahmin edilememesi durumu söz konusudur. Sebep sonuç ilişkisi kurarken yeterli bilgiye sahip olamamaktan kaynaklanabilecek karar vermelerde olası sonuçların doğruluğunun algılanma güçlüğü olarak ifade edilebilir (Karaman, 2019: 26). Başka bir ifade ile çevresel belirsizlik; karar vericilerin çevrede oluşabilecek değişimleri doğru bir şekilde tahmin edebilme konusundaki bilgi eksikliği şeklinde tanımlanır. Ya da organizasyonun bir görevi



yerine getirirken ihtiyacı olan bilgi ile elinde bulundurduğu bilgi arasındaki fark olarak ifade edilir (Çalışkan ve Akkoç, 2012: 6).

Çevresel belirsizlik ile ilgili oluşan bu çerçevede, belirsizlikte rol oynadığı düşünülen paydaşların belirsizlik ile ilgili olarak örgütü hangi seviyede etkiledikleri önemli görülebilir. Çünkü çevrenin örgütler açısından önemli olmasının sebeplerinden biri çevrenin spesifik özelliği olan “belirsizliğe” neden olabilmesidir. Çevrenin meydana getirdiği belirsizlik ortamı, örgütler arasında ya da örgüt içerisinde farklı şekillerde görülebilmektedir (Karaman 2019: 26).

Bu noktada paydaş kavramının örgüt içerisinde de etkisini gösterebilen ama örgütü dışarıdan sarmalayan bir unsur olduğunu vurgulayarak tanımının işletmeler açısından ne anlam ifade ettiğini tekrar etmek yararlı olabilir.

Paydaş, organizasyonların örgütsel gayelerini gerçekleştirirken, bu durumdan etkilenen ya da gayelerin gerçekleştirilmesini etkileyen kişi ya da gruplar şeklinde ifade edilebilmektedir (Ertuğrul, 2008: 220). Paydaşlar, çeşitli sebeplerle örgütün faaliyetlerini yerine getirmesi açısından girdiler sağlarlar. Toplumun ihtiyaçlarını karşılamak adına yerine getirilmesi gereken ekonomik faaliyetlerde üretim faktörleri kullanılması kaçınılmazdır. Pay sahiplerinin ortaya koyduğu girişim ve öz sermaye yanı sıra diğer üretim faktörleri (doğal kaynaklar, hammadde, yarı mamül, altyapı, insan kaynakları vb.) pay sahipleri dışındaki paydaşlarca (tedarikçiler, çalışanlar, toplum, kredi sağlayıcılar vb.) sağlanır. Her paydaş grubu kendi tedarik ettiği faktöre karşılık gelen (kira, faiz, kâr, ücret, vb.) geliri elde edecektir. Nihayetinde nasıl sonuçlanırsa sonuçlansın kaynaklar topluma ait olduklarından toplum faydası açısından en verimli bir şekilde kullanılması gerekliliği vardır. Bu anlamda işletmeler tarafından ortaya koyulan davranışlar paydaşları da kapsayıcı nitelikte olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 425-427).

Paydaşlar, örgütlerin yerine getirmeleri gereken görevleri açısından önem arz ederler ve farklı seviyelerde gerçekleşecek olsa bile beklentilerinin yerine getirilmesi gerekliliği söz konusudur. Paydaş grupları “ hükümetler, politik gruplar, hissedarlar, finansal ve ticari birlikler, tüketiciler, çalışanlar, tüketici koruma dernekleri, tedarikçiler ve rakip işletmeler” olarak sayılabilir (Ertuğrul, 2008: 220). Organizasyonlar başarılı bir şekilde hayatlarını devam ettirebilmek adına tüm paydaşlarının ilgi ve beklentilerini yerine getirmeleri gerekliliğinin farkında olmak durumundadırlar. Asıl amaçlarının örgütün paydaşlarının optimum seviyede karar alma mekanizmasına adapte ederek örgütün genel itibarıyla performansını yükseltmek olmalıdır (Demirel, 2013: 151).

Organizasyonu, sahip olduğu çevresi ile beraber ele alıp hissedarların kârını maksimum seviyeye çıkarmanın yanında hissedar olmayan öteki gruplarında yararlarını ve arzularını gözeterek güçlü bir yönetim tarzı olarak ifade edilebilmektedir. Paydaşlar, örgütün vaat ettiği değer karşılığında örgütün yararı için çaba harcarlar. Paydaşların, örgütün gerek ekonomik fayda sağlama gerekse toplumsal meşruiyetini artırma için pozitif ilişki içinde bulunduğu söylenebilir (Ertuğrul, 2008: 220). Paydaşların örgütün çevresini oluştururken hangi seviyede belirsizlik yarattıklarını irdelediğimizde bu durumun örgütten örgüte değişiklik gösterebileceğini düşünmek mümkündür. Bu halde diğer bir etken olarak düşünülen dış çevrenin hangi uzaklıktaki boyutuyla ele alındığı önem arz eder. Çünkü her organizasyonun belirsizliği algılama şeklinin ve her yöneticinin çevresel etkenleri değerlendirmesinin farklılık gösterebileceği düşünülmektedir.

Örgütler açısından paydaş grupları geniş ve dar açıdan ele alınabilir. Örgütün tedarik zincirini oluşturan, örgüt ile direkt olarak etkileşim halinde olarak örgütün varlığını devam ettirmesine katkı sağlayan paydaş grubu dar anlamda paydaşları ifade eder. Bu grup birincil gruplardır. Geniş anlamda paydaş grupları ise örgüt ile dolaylı olarak etkileşimde bulunarak

girdi sağlayıp örgüt ile dolaylı olarak faaliyetlerinden etkilenip, örgütün faaliyetlerinden dolaylı olarak etkilenen gruplardır. Bu grup ikincil olarak adlandırılırlar. Birincil gruplara müşteriler, tedarikçiler vb. örnek verilebilirken, ikincil gruplar ise rakipler, hükümet, Sivil toplum kuruluşları, sendikalar ve diğer resmi makamlar vb. şeklinde sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 425-427).

Bu sebepten dolayı, örgütte dış çevrenin oluşturulması, örgütün açık bir şekilde tanımlanıp sınırlarının kesin çizgilerle belirlenmesine bağlıdır (Fettahlıoğlu, Birin ve Çiçeklioğlu, 2016: 748). Bu bağlamda kural ve uygulamaların yoğun olduğu organizasyonlar ile kişisel ilişkilere önem veren organizasyonların, belirsizliği algılama seviyeleri de farklılık gösterecektir (Öztürk, Kara ve Kara, 2019: 36). Bir örgüt, çevresel etkenlerden oluşan, rekabet, hammadde kaynakları, tüketiciler, hükümet düzenlemeleri gibi yüksek belirsizlik seviyeleri ile karşı karşıya geldiğinde çeşitli stratejiler oluşturarak bu durumun üstesinden gelebilmektedir. Bu stratejiler, sınır genişletme rolleri, tahmin etme ve planlama, esnek yapı, hukuki birleşmeler ve ortaklıklar, şeklinde ifade edilebilir. Örgütlerin, dış çevrelerinde oluşan her türlü değişime uyum sağlayabilmelerinin, çevresel belirsizliği başarılı bir şekilde yönetebilecekleri stratejileri kullanmalarına bağlı olduğu savunulur (İraz, 2000: 159). Uygulanacak olan bu stratejik faaliyetler kimlerin amaç ve çıkarlarına uygun şekilde belirleneceği yani diğer bir deyişle yönetici ve strateji belirleyiciler ile pay sahipleri ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi düzenlemek adına kurumsal yönetim kavramı var olmuştur (Ülgen ve Mirze, 2004: 425-427). Buna göre kurumsal yönetim, işletmenin üzerinde paya sahip olanların uzun dönemde çıkarlarını gözetecek, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilirliği açısından kurallar ve düzenlemeler sağlayan bir sistem olarak ifade edilir. Kurumsal yönetim kavramı, toplum, doğal çevre, çalışanlar, tedarik sağlayıcılar, devlet gibi geniş bir alanı kapsamaktadır (Sancar, 2011: 76). Diğer bir ifade ile kurumsal yönetim kurumun üst

yönetiminin yönetilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu noktada karşılıklı ilişki içerisinde oldukları görülür. Bu nedenle organizasyon, toplumun gereksinimlerini karşılamaya çalışırken diğer taraftan da sermaye sağlayan ve risk alan pay sahiplerinin çıkarlarını da göz önünde bulundurmaktadır. Bu noktada kurumsal yönetim işlevleri yapılandırma, performans ve uygunluk olarak üç şekilde hayata geçmektedir. Yapılandırma, örgüt misyonunu şekillendirerek, görev ve sorumlulukları belirleyerek uygun yönetim kadrosunun planlama aşamasıdır. Bu aşama ile oluşturulan grup kendi amaçlarını çevreleyen doğrultuda organizasyonun görev ve yönetim ilkelerini tayin ederek haklarını korumayı ve güvenli şekilde dönüştürmeyi sağlayabilirler. Performans evresinde, örgütü yönetecek olan kadroya katkı sağlayabilecek uygunluk gösteren uygulamaların kolay hale getirilmesi ile ilgilidir. Uygunluk evresinde ise kontrol ve değerlendirme söz konusudur. Bu üç evredeki etkililik derecesi işletmede söz sahibi olabilme derecesini de gözler önüne serebilmektedir. Diğer bir deyişle hangi tarafın egemen olacağı bu üç seviye ile belirlenebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 425-427).

Buraya kadar yazılanlarda örgütler için çevrenin önemli bir faktör olduğu vurgulanmaya çalışılmaktadır. Örgütlerin çevredeki belirsizlik durumlarına verdikleri tepkinin örgüt başarısını etkileyen faktörlerden biri olduğu görülebilmektedir. Örgütün başarısı veya başarısızlığı şeklinde sonuçlanabilen çevresel faktörlerle olan ilişkisi, miyopiye vereceği cevap açısından önemlidir. Belirsizliği ve çevresel ilişkilerini iyi bir şekilde yönetebilen örgütlerin miyopiyi hayatlarından bertaraf edebilecek güce sahip olabileceği düşünülmektedir.

### **1.1.2.3. İşletmelerde Belirsizlik ve Risk**

Şirketler, ekonomik kararlar alırken her şeyin belirli olmasını tercih ederler. Ve belirsizlik altında kalmaktan endişe duyarlar. Oysa ekonomik ortamda kararlar alınırken tam

belirliliğin sağlanması mümkün olmayabilir. Örgütlerin en önemli gayelerinin kârlarını arttırmak olduğu düşünüldüğünde bunu sağlamak için maliyet-gelir durumlarını etkileyen unsurlar ile ilgili bilgi toplamak isteyeceklerdir. Bu bilgileri toplayamadıkları noktada ise tahmin yoluna başvuracaklardır. İşte bu noktada belirsizliğin değerlendirilmesi açısından iki farklı bakış açısı oluşmaktadır. Bunlardan birinci gruptakiler belirsizliğin sayısal olarak sayılabilir olduğunu düşünenler oluşturmaktadır. İkinci gruptakiler ise belirsizliği sayısal olarak ölçülemez düşüncesini savunanlardan oluşur (Akalin ve Dilek, 2007: 45).

Risk: planların başarıya ulaşmama ihtimali, alınan kararların yanlış sonuçlara ulaşma tehlikesi olarak tanımlanabilir. Kararlar alınırken, faaliyetler gerçekleştirilirken gelecekte olası sonuçlar kesin olarak biliniyor ise risk durumundan kesinlikle söz edilemez. Çünkü belirlilik ortamı oluşmuş durumdadır. Tabi ki organizasyonlarda olsun bireysel hayatta olsun kararlar alınırken her zaman sonuçları kesin olarak bilmek mümkün değildir. Bu sebepten dolayı örgütlerde risk durumu hiç bir zaman güncelliğini yitirmez. Belirlilik, risk ve belirsizlik durumları birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılırlar. Buna rağmen bazı durumlarda risk ve belirsizlik kavramları içerikleri farklı olsa bile aynı anlam içeriyormuş gibi birbirlerinin yerine kullanılırlar (Altay, 2008: 54). Günlük dilde, risk terimi her şeyden önce tehdit, tehlike ve zararı belirtmek için kullanılma eğilimindedir. Risk kavramı kendi içinde tarafsızdır. Potansiyel kazanç durumlarını ve potansiyel zarar durumlarını gösterebilir (Catino, 2013: 1-259). Riski hedeflerle ilişkilendirmek, hayatımızın her bölümündeki amaçlara ulaşmak için, gerek, kişisel ve gayri resmi hedefler (örneğin mutlu ve sağlıklı olmak), gerekse proje hedeflerinde (bütçenin zamanında ve dahilinde sunulması vb.) ya da kurumsal iş hedeflerinde (kârı ve pazar payını artırmak gibi) yaşamın her yönünün riskli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Risk ile hedefler arasındaki bu bağı tanımlamak, risk süreci için çok önemlidir. Yönetim, risklerin belirlenmesi, önemlerinin değerlendirilmesi ve

uygun cevapların belirlenmesi için bir önkoşuldur. Bununla birlikte, ilgili grup veya kuruluş açısından riskin ne kadar önemli olduğunu aynı zamanda, risk tutumlarını anlamak önemli bir faktördür. Çünkü bunlar bireyin hedefleri tarafından yönlendirilir (Hillson, Murray ve Webster, 2017: 3).

Gelecek ile ilgili sahip olunan bilgi makul seviyede ise ve doğruluk oranı yüksek ise gelecek ile ilgili daha iyi bir tahminde bulunuruz. Dolayısıyla risk oranı azalır. Gelecek ile ilgili kararlar verilirken kullanılacak veriler daha öncesinden bilinemez. Riskte, eylemin olma ihtimalinin dağılımı bilinir, belirsizlikte ise, eylemin olma ihtimalinin dağılımı kestirilemez. Bu durumda belirsizlik gelecek zamanla ilgili kesin bilgiye ulaşamama olan 'şüpheli' bir durum olarak ifade edilir. Örgütle ilgili kararlar alınırken örgütün başarısız faaliyetlerinden kaynaklanan ufak kazaların olmaması için önlemler alınarak riskli durum tahmini yapılabilir (Emhan, 2009: 211). Riski tahmin etmek ve kazaları azaltmak, özellikle de kurumun zayıf işaretleri tespit etmesine, kritik olayları önlemesine ve sonuçlarını içermesine izin veren bir kuluçka dönemi olması durumunda imkânsız bir görev değildir (Catino, 2013: 1-259). Gelecek ile ilgili elde edilen verilerin ne kadarının belirli olduğunun yanı sıra karar vericinin de doğru tahminlerde bulunarak riski doğru şekilde yönetmesinin de başarıya ulaştıran faktör olabileceği görülebilir. Burada hayâl edilebilirlik ya da yaratıcılık fonksiyonlarını uygulamaya koyan yöneticilerin rutinden uzaklaşarak bir adım ileride olabilecekleri ve miyopiden bir o kadar uzaklaşabilecekleri düşünülebilir.

Günümüzde örgütler belirsizlikten kaçınmayı değil, riskleri fırsata dönüştürmeyi hedef edinmektedirler. Bu nedenden dolayı, risk yönetimi mevcut olduğundan daha ileri seviyede önemsenmektedir (Akçakanat, 2016: 31). Hayatımızı devam ettirebilmek için tehlikenin tanınması, riskin kritik edilmesi, kontrol altında tutulması ve tekrar analiz edilmesi için belirli bir teknik uygulanması gerekmektedir. Bu teknik uygulama risk yönetim

yöntemi şeklinde ifade edilir. Her organizasyon zaman ve kaynaklarının bir bölümünü kendi güvenlikleri açısından risk yönetimi konularına harcamalıdır. Risk yönetimi, organizasyonlar açısından tüm tehlikelerin belirlenmesine, risklerin kritik edilerek kontrol altına alınmasına kadar rutin olarak tekrarlanmalıdır (Andaç, 2002: 3).

Riskleri yönetecek olan yöneticiler bunu gerçekleştirirken riski kabullenecekler mi, azaltacaklar mı, önleyecekler mi yoksa tamamen kaçınacaklar mı bunun kararını vermek durumunda kalırlar (Akçakanat, 2016: 31). Riskten kaçınacak, riski aktaracak ya da azaltacak şekilde bir hareket oluşmamışsa risk kabul ediliyor demektir. Riski kabullenme durumu bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde oluşabilir. Genel itibariyle ufak risklerde, riskin sigorta maliyeti riskin tutarından fazla ise risk kabullenme tercih edilir. Risk azaltma durumunda, riskin etkili bir şekilde azaltılması, olası kayıpların şiddetinin azaltılmasını ifade eder. Kontrol ve kuralların genişletilmesi ile azaltma mümkün kılınabilir. Risk transferine en güzel örnek ise vadeli işlemler ile riskin etkisinin sabitlenmesi şeklinde riski dağıtmak olarak verilebilir. Riskten kaçınma durumu ise organizasyonların veya bireylerin istemedikleri zaman riskle muhatap olmamalarını ifade eder. Bu duruma bir örnek vermek gerekirse, uçağa binme riskini almayan bir kişi uçaktan düşme riskini de almamış olacaktır. Ancak bu durum tercih edilmeyen bir durumdur. Çünkü potansiyel gelir kaybına yol açacaktır. Örneğin uçağa binmeyi tercih ettiğinizde yolculuk kısa süreceğinden dolayı zamanı verimli kullanma kazancını elde edersiniz (Altay, 2008: 55).

Örgütlerde risk yönetiminde iki farklı yol tercih edilmektedir. Birincisi, var olan riskleri tek tek değerlendirip yönetmek iken, ikincisi ise, tüm risklerin sistemin bir parçası şeklinde ele alınıp bütün olarak yönetilmesi durumudur. Böylelikle örgütlere risk zekâsı kazandırılarak, örgütlerin ne kadar belirsizliği karşılayabileceği kararına varılabilir (Akçakanat, 2016: 31). Amaçlara ulaşılmasının kolaylaştırılmasındaki önemi göz önüne

alındığında, yapılandırılmış iş dünyasında risk yönetimi uygulaması giderek daha fazla yaygın hale gelmiştir. Risk yönetiminin amacı, verimlilikten ziyade hedeflere ulaşmada en üst düzeye çıkmaktır (Hillson, Murray ve Webster, 2017: 3).

Örgütlerin öngörülemeyen gelecekte başarılı olabilmeleri için çoklu seçimlerin olduğu planlar geliştirilmesi gerekliliği vardır. Bu kararın anahtarının ise stratejik esneklik olduğu öne sürülmektedir. Bu durum üç farklı şekilde ifade edilmektedir. İlk olarak gelecekte ne olursa olsun bedelinin ödenmesi beklenen durum, İkinci olarak en kötü senaryolarda yüksek getiri sağlamak için tasarlanmış bir seçenek, Üçüncü olarak, kaynakların taahhüt ettikleri karşısında ya büyük kazanımlar sağlayacak ya da büyük zararlar görme riski oluşacaktır (Boehlje, Kane ve Bröring, 2011: 53-82). Eğer stratejik esneklik örgüt bünyesinde benimsenmiş ve özümsemiş ise örgüt performansında artış sağlamak olağan bir durum olacaktır. İşletmede oluşacak olan tehditler fırsata dönüştürülebilecektir. Burada önem arz eden husus esnekliğin başarısının, tehdidi fırsata çevirme durumuyla oranlanmasıdır. Örgütte çevresel belirsizliğin üstesinden ne oranda geliniyor ise örgütün o oranda esnek olduğu kabul edilir (Uzkurt, 2002: 1-20). Geleceğin her zaman belirsiz olduğu bilinmekle beraber bu durum örgütsel açıdan her zaman çaresizlikle sonuçlanmak durumunda değildir (Kapu, 2008: 274). Miyopinin temasında, risk, belirsizlik ve örgütün esneklik durumu önemli faktörler olarak görülerek değerlendirildiğinde daha geniş bir perspektife sahip olunabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu üç kavramın daha ayrıntılı bir şekilde kendi çerçeveleri içerisinde birbirleriyle nasıl ilişkilendiğini irdelemenin faydalı olacağı düşünülmektedir.



#### 1.1.2.4. Belirsizlik, Risk ve Stratejik Esneklik

Örgütlerde stratejik esneklik, belirsizlik ve risk kavramlarının örgütsel miyopi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Yukarıda yapılan açıklamalardan yola çıkarak, örgütlerde oluşabilen belirsizliklerin ve bu belirsizlikler çerçevesinde risk alınıp alınmamasına karar vermenin önemi yadsınmaz. Örgütün içinde bulunduğu bu durum itibariyle, sahip olduğu esneklik derecesi de vereceği tepki açısından önemli görülen diğer bir noktadır. Bu anlamda belirsizlik, risk ve esneklik üçgeninde örgütün fırsatlara ve tehditlere karşı sergileyeceği tutum ve bu tutumun örgütü başarıya mı başarısızlığa mı sürükleyeceği değerlendirilebilir. Bu sebepten dolayı bu üç kavramın arasındaki ilişki önemli görülmektedir.

Belirsizlik kavramı ve risk kavramı sıklıkla bir araya gelmesinden dolayı risk ve belirsizlik kavramları arasındaki ilişkinin daha ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesi uygunluğu oluşmaktadır. Bu durumda belirsizlik, gelecekle ilgili ne meydana gelip gelmeyeceği verilerinden yoksun şüphe barındıran bir durum olarak ifade edilir (Emhan, 2009: 211). Risk, gelecekte karşı karşıya kalınabilecek, amaç ve hedeflerin hayata geçmesine engel olabilecek tehdit veya olumsuzluk ya da amaçlara erişmede kolaylık sağlayacak fırsatlar şeklinde ifade edilebilmektedir (Tunç, 2014: 43). Örgütün amaçlarını hayata geçirebilmesi ve doğru kararlar verebilmesi açısından, ilk önce karşılaştığı ya da karşılaşma olasılığı olan risklerin tanımını yapması, sonrasında ise bu riskleri değerlendirmeye alıp analizlerini yapması ve en sonunda ise mevcut riskleri yönetmesi gerekmektedir (Akçakanat, 2016: 33). Riski tanımlamak ve uygun olan cevapları belirlemek, riskin önemini belirlemek için ön koşuldur. Bununla birlikte risk tutumlarını, ilgili grup veya kuruluşlar için riskin ne kadar önemli olduğunu belirlemek risk tutumunu anlamak için önemlidir. Çünkü bunlar bireylerin hedefleri tarafından yönlendirilir. Detay farklılıklarına

rağmen, tüm tanımlar riskin iki özelliği olduğunu kabul eder. Risk, belirsizlikle ilgilidir ve riskin sonuçları vardır. Anahtar ayırım, belirsizlik ve risk arasındaki sonuçların dikkate alınmasıyla ortaya çıkar (Hilson ve Murray-Webster, 2017: 5).

Riskle karşı karşıya gelme ve sonuç çalışmaları büyük oranda belirsizlik içermektedir. Asıl olarak risk, özünde belirsizliği taşır. Çoğu durumlarda risk istatistiksel olarak çok iyi anlaşılabilir olsa da olaylar tek başına ele alındığı zaman belirsizleştiği görülebilmektedir (Andaç, 2002:1). Genel bir ifade ile açıklanması halinde istatistiki olaylar açısından risk, istatistiki olmayan olaylar açısından ise belirsizlik durumu hâkimdir (Emhan, 2009: 211).

Riski hedeflerle ilişkilendirmek, yaşamın her yönünün riskli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Risk ve hedefler arasındaki bu bağlantıyı tanımlamak, risk süreci için çok önemlidir. 1997'den önce risk ile ilgili olumsuz (negatif, istenmeyen, zararlı vb.) kelimeler ile eş anlamlı tutulurken, tehdit ile eşit kabul edilmekteydi. 1997'den itibaren geniş bir şekilde hem aşağı yönlü hem de yukarı yönlü etkiyi içeren tanımlar yapılmaya başlanmıştır. Bir veya daha fazla hedef üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi olabileceği düşünülmüştür. 2000 yılından bu yana riskle ilgili standartlar açıkça hem tehditler hem fırsatlara dâhil edilmiştir. Tüm risk uygulayıcıları aynı fikirde olmamakla birlikte tanım tartışması devam etmektedir. (Hilson ve Murray-Webster, 2017: 5).

Risk ve belirsizlik kavramları çok fazla birbirlerinin yerine geçebilen kavramlardır. Bu kavramların ortak noktaları ise iki kavramda da gelecekle ilgili sonuçların kesin bir şekilde bilinememe durumunun söz konusu olduğu durumlar için tercih edilmeleridir. Fakat bu kavramlar sonuçlarının tahmin edilebilirliği veya edilemezliği durumuna göre birbirlerinden ayrışır (Altay, 2008: 59). Riskin seviyesi hangi çıktının gerçekleşeceği ile

yapılacak tahminle ters orantıdadır. Eğer risk sıfır ise çok iyi bir tahmin gerçekleştirilmiş denilebilir (Emhan, 2009: 210). Bir kararın olası sonuçlarının gerçekleşme ihtimali belirlenebilmekte ise riskten söz edilir. Bunun yanı sıra bir kararın birden fazla sonucunun gerçekleşebilme olasılığı varken bu sonuçların gerçekleşme ihtimallerinin hiç bilinmemesi durumunda ise belirsizlik durumu söz konusu olmaktadır. Risk, kazanma ile kaybetme arasındaki belirsizlik derecesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Burada söz konusu olan belirsizlik seviyesi ise tahmin edilebilir olandır. Yani öngörülebilendir (Altay, 2008: 59). Risk, gerçek sonucun beklenenden farklı olmasıdır (Emhan, 2009: 210). Bunun yanı sıra riskli durum söz konusu iken gelecekte yaşanacak olayın alternatif sonucu bilinebilir. Fakat tam belirsizlik durumu söz konusu ise gelecek ile ilgili olayın alternatiflerinin ortaya çıkma olasılığı ile ilgili hiçbir veri bulunmamaktadır. Riskli durumlarda gelecekteki olası sonuçları tahmin edebilmek için objektif ihtimaller söz konusudur. Belirsizlik ortamında ise subjektif olasılıklar kullanılma zorunluluğu hâkimdir. Başka bir deyişle risk barındıran ortamların kararların dayanağı sayısallaşabilmektedir. Belirsizlik ortamında ise bu durum söz konusu olamaz. Yalnızca piyasadaki spekülasyonlar ve karar vericilerin profesyonel davranışları ile karar alınır (Altay, 2008: 59). Riskte etkili olan faktörler bilinmekle birlikte, sayısallaştırabiliriz ama belirsizlikte bütün faktörlere hâkim değiliz.

#### Şekil 1. Risk-Belirsizlik Etkileşimi

RİSK		BELİRSİZLİK
Ölçülebilir	→	Ölçülemez
İstatistiksel değerlendirme	→	Subjektif olasılık
Makul veri	→	Kişisel kanaatler

Kaynak: Altay, 2008: 61

Kuruluşların ya da kişilerin katlanmak durumunda kalabileceği riskler çeşitli sebeplerle oluşur. Bu sebeplere genel ifadelerle şu sıralama yapılabilir. Metotsuzluk ve plansızlık, aşırı motivasyon, ihmal ve gerekli araçların olmayışı, zaman baskısı, yönetici baskısı, küçük riskler karşılığında büyük kâr beklentisi ve çevresel etkiler şeklindedir (Emhan, 2009: 212). İşte bu sebeplerden herhangi biri dolayısıyla katlanılmak durumunda kalınan risk tercihi sonucunda örgütün cevap verme şeklinin esneklik kavramına bağlı olarak şekillendiği düşüncesi oluşmaktadır. Bu durumun da örgüt içerisinde sahip olunan esnekliğin risk ve belirsizlik arasında bu şekilde bir bağıntı oluşturabileceği düşüncesi oluşmaktadır.

Esneklik kelimesinin kökü olan ‘esnek’ kelimesi dışarıdan gelen gücün etkisiyle uzayarak eğilerek ya da benzeri şekillerde değişikliğe uğradıktan sonra etkinin yok olmasıyla tekrar eski halini alabilme özelliğinin bulunması olarak tanımlanmıştır. Esneklik ise şartlara rahatlıkla uyum sağlama şeklinde ifade edilmektedir (Özoran, 2017: 260). Esneklik birçok şekilde tanımlanabilmekle birlikte örgütsel esneklik, değişiklik, içinde bulunulan durumun gerektirdiği ölçüde davranış sergileyebilmektir. Esneklik aynı zamanda örgütün çevresel şartlardaki değişiminden olumsuz olarak etkilendiği durumda ayakta durabilme becerisi olarak ifade edilir (Koçyiğit, 2017: 34).

Stratejik esneklik, beklenmedik bir şekilde oluşan çevresel değişikliklere karşı örgütün etkili bir şekilde cevap verme yeteneği olarak ifade edilir. Bu sebepten dolayı stratejik esneklik, örgütün çevresindeki şartlara bağlı olarak ortaya çıkan ani değişimlere uyum sağlama yeteneği olarak görülür. Bu açıdan stratejik esneklik, çevresel öngörü seviyesinin azlığı ile ilişkilidir. Örgütler, çevredeki öngörü eksikliğine verdiği yanıt ölçüsünde performans sergiler (Papatya, Papatya ve Hamşioğlu, 2019: 1664). Esneklik, çevresel değişikliğin beklenmedik bir durumda meydana gelmesine karşın, örgütün bu

duruma, zarara uğramadan, başarı kaydederek cevap verebilme kabiliyeti şeklinde tanımlanabilir. Yani sistemin dışarıdan bir etki olmaksızın gerektiği zamanlarda bütünüyle ya da kısmi bölümlerini yenileyebilecek veya değiştirebilecek kapasiteye sahip olmasıdır. Özellikle üretim aşamasında esneklik örgüt açısından çevredeki iç ve dış karışıklarla baş edebilmek için gerekli görülmektedir. İç çevredeki karışıklıklar, makinelerin arızalanması, kuyrukların oluşması, işi kabul etmeme ve iş terki gibi olumsuz şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Dış çevredeki karmaşıklıklar ise, rakiplerin uyguladıkları stratejilerde, ürün karmasında, fiyatta ve talepte ortaya çıkan değişiklikler, dalgalanmalar ve belirsizlikler şeklinde oluşur (Uzkurt, 2002: 4). Tıpkı ağacın rüzgâr karşısında dallarının eğilip düzelmesi gibi bu zamanlarda organizasyonların çalkantılara dayanıklılık göstermeleri ve mümkün olduğu durumlarda bunu fırsata dönüştürebilmeleri beklenir (Özoran, 2017: 260).

Modern toplum, düzensizlik, artan karmaşıklık ve belirsizlik seviyeleri ve azaltılmış öngörülebilirlik seviyeleri ile karakterize edilmesinden dolayı, piyasadaki aktörlerin karmaşık iş ortamlarında bulunma yeteneklerini geliştirebilme açısından esneklik önemli görülen bir organizasyon şartı olarak ortaya çıkmıştır. Stratejik esneklik, bir değişikliğe yanıt veren veya bir değişikliğe öncülük eden stratejik seçeneklerin oluşturulması ve performansı olarak ifade edilir (Brozovic, 2018: 3). Esneklik, çevresel belirsizlik kavramıyla yakından ilgili bir kavramdır. Günümüzde örgütlerin faaliyette buldukları çevrenin en önemli unsurları değişkenlik, belirsizlik ve düzensizlik olarak kabul edilir. Örgütteki yöneticiler açısından bugünün en önemli sorunlarından biri bu belirsizlik durumlarının ya da değişkenliklerin neden kaynaklandığını tespit etmek ve bunlarla baş edebilecek yöntemler aramaktır (Uzkurt, 2002: 4). Örgütler çalkantılı bir çevrede belirsizlik durumuyla karşılaştıklarında, karar vericiler karşı karşıya geldikleri sorunlara hızlı bir şekilde cevap vermek adına esnekliğe ihtiyaç duyarlar. Değişen şartlara hızlı bir şekilde cevaplama

yetkililiğine ulaşmak durumunda kalırlar. Böylelikle belirsiz ve çalkantılı çevrenin esnek stratejiler yoluyla daha yenilikçi bir tavrı sergileyebileceği düşünülür (Öcal ve Özkara, 2018: 332). Stratejik esneklik, bir organizasyonun hedeflerini, elinde bulundurduğu bilgi ve yeteneklerinin desteklemesiyle tekrar oluşturarak belirsizlikleri yanıtlama yeteneği olarak ifade edilir. Belirsizlik, esnek olmayan örgütler açısından tehdit olarak algılanabilirken yüksek esneklik sahibi olan örgütler için fırsatlar sağlayabilmektedir (Eren, 2012: 105). Stratejik esneklik bir taraftan kaynakların teknik nitelikleri ile ilgili bir taraftan da karar vericilerin değişimleri hızlıca algılayıp harekete geçme yeteneklerini ortaya koyabilmeleri ile bağlantılıdır. Esneklik boyutlarından biri olan kaynak esnekliği, stratejik alternatifler ortaya koyabilecek esnek kaynakları sahiplenme ve kullanımını belirleme kapasitesi şeklinde ifade edilir. Kaynaklar tarafından stratejik esneklik oluşturulması, bir örgütün kurumsal kapasitesinin varlık, kaynak, bilgi ve yetenekler vasıtası ile rekabetçi şartlara hazırlandığının göstergesidir. Diğer bir boyut olan koordinasyon esnekliği ise kaynakların kullanım derecelerinin maksimum seviyelere taşınmasıdır. Birimler arası sağlanacak karşılıklı işbirliği bilgi paylaşımı gibi durumlar şeklinde ortaya çıkan koordinasyon ile değişim hızlıca uyum gösterebileceklerdir. Her iki boyuttaki esneklikte örgütün dış çevresel değişimlere, fırsatlara ve risklere hazır halde bulunmasını ve uyum çerçevesinde çalışmasını zorunlu kılar (Öcal ve Özkara, 2018: 336).

Bu noktada belirsizlik ile ilgili doğru değerlendirmelerde bulunmayı başaran ve doğru risk tercihi yapabilen esneklik sahibi örgütlerin başarılı örgütler olarak hayatlarını devam ettirebilecekleri düşünülmektedir. Örgütlerin bu şartları gerçekleştirebildikleri sürece miyopiden uzak kalmayı başarabilme ihtimalleri yükselecektir.

### 1.1.2.5.Örgütsel Yenilik Ve Miyopi

Örgütsel yenilik, miyopi açısından değerlendirildiğinde önemli bir kavram olarak görülebilir. Çünkü yeniliğin ana temasının değişim olduğunu düşündüğümüzde, değişime hazır olan örgütlerin statükodan arınmış ve durağan olmayı tercih etmeyen organizasyonlar olduğunu fark ederiz. Aynı zamanda bu organizasyonlar miyopiyi önleyecek olan bu unsurlardan da arınmış olacaklarından dolayı yeniliği, miyopiyi önleyici bir faktör olarak düşünebiliriz. Miyopi ile yenilik ilişkisine miyopi penceresinden bakabilmek için yenilik kavramını incelemenin faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Yenilik kelimesi anlam olarak bir şeyi değiştirme yeni bir şey sunma şeklinde anlamlandırılmaktadır (Timuroğlu, 2015: 45). Latince yenilenme, yeni yapma ve değiştirme şeklinde anlamlandırılan “innovore” sözcüğünden oluşturulmuş bir kavramdır. Biçimsel olarak yaratıcılık ile aynı anlamda düşünülen yenilik, yeni ya da mevcut bilimsel bilgiyi teknolojik olarak hayata geçirerek yeni; ürün, süreç, enformasyon, hizmet ya da fikir icat etme ve uygulama süreci olarak ifade edilmektedir (Naktiyok, 2007: 213). Günümüzün iktisadi çevresi, organizasyonların farklı değerler yaratmaları gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bunu sağlama yollarından bir tanesi yenilik ile strateji arasındaki sinerjiyi oluşturmakta gizlidir. Organizasyonlarda kârlılık ve büyümeyi arttırmadaki önemli sebeplerinden biri ise yenilikçi (inovasyonel) özelliklerin arttırılmasıdır (Satı ve Işık, 2011: 538).

Yeniliğin örgütler açısından önemlilik arz ettiği, faaliyetlerini yerine getirme ve başarıya ulaşma açısından önemli bir unsur olduğu çoğu araştırmacının ortak düşüncesidir. Hangi faaliyette bulunursa bulunsun, hangi sektörde yer alırsa alsın örgütler yeniliğe ihtiyaç duyarlar (Timuroğlu, 2015: 45). Yenilik kavramının örgütler açısından bu denli hayati bir

öneme sahip olması araştırmacıları konu üzerinde daha detaylı bir şekilde araştırma yapmaya sevk etmiştir. Birçok araştırmacı bulunduğu disiplin çerçevesinde yeniliğin nelerden etkilendiği ya da nelerin yeniliği etkilediği konularına açıklık getirmeye çabalamışlardır. Her ne kadar yenilikler birbirleri ile ilişki içerisinde olsa da her yenilik örgüte ayrı ayrı yararlar sağlamaktadır (Yıldırım ve Karabey, 2016: 429). Yenilik çalışmalarından elde edilen kazanımların etkisini ortaya koymanın en iyi şekillerinden bir tanesi etkin bir şekilde yenilik ile stratejinin birlikteliğinin farkında olunmasıdır (Satı ve Işık, 2011: 538).

Örgütlerin yenilikçilik özelliklerini geliştirebilmesi ve yenilikçi örgütler kategorisinde bulunmaları bazen uzun soluklu gayretler sonucunda oluşmakta, bazen ise yenilikçilik özelliğine sahip olmak örgütler açısından mümkün olamayabilir. Yenilikçilik özelliğine sahip olmak isteyen ve bu durumun rutin bir hâl almasını isteyen örgütlere ilk önce yenilik oluşturacak fikirlere açık olmaları ve bu fikirlerle özdeşleşmeleri gerekliliği önerilmektedir. Özetle yenilik özelliğini geliştirme çabası içinde olan örgütlerin çevrelerinde oluşan birçok gelişmeyi gözlemleyerek bilgi üretmesi ve çevrenin beklediği şekilde davranış sergilemeye çabalaması gerekli olmaktadır (Avcı, 2012: 122). Organizasyonlar açısından ele alındığında yapılan her faaliyet bir süreci ifade eder. Yenilik, süreç olarak ele alındığı zaman çeşitli aşamalardan oluşur ve bu aşamaların önem derecesi ve sıralaması değişen özellikte bir yapı şeklindedir. Organizasyonlar, yenilik ile ilgili beklentileri doğrultusunda bir strateji belirlemek durumundadırlar. Bunun belirlenme süreci ise yönetim stratejisine benzer şekilde gerçekleştirilmektedir. Bunun sebebi ise temel strateji ile yenilik stratejisinin birbirlerine bağlı olmasıdır (Satı ve Işık, 2011: 538).

Yenilik, büyüme ve gelişme sağlama açısından örgütler için önemli etkiler oluşturur. Yenilik, her başarılı organizasyonun üzerinde yoğunlaşması gerekliliğine sahip bir özelliktir (Dönmez ve Çevik, 2010: 191).



Yeniliğin diğer bir tanımı ise yeni fikirler uygulayarak değer yaratmak şeklinde yapılır. İşte yeniliğin yaratıcılıktan ayrıldığı nokta burasıdır. Örgütsel yenilik süreci sayesinde fikirlerden fırsatlar oluşturulmaya çalışılır. Fikir ortaya sunulup paylaşılması ve diğerlerinin de farklı bakış açılarının eklenmesiyle gerçek bir yenilik meydana gelir (Timuroğlu, 2015: 45). Yenilik genel bir ifade ile başka kaynaklar, başka müşteriler, başka pazarlar keşfetmek ve bunların bileşimini meydana getirmektir (Dönmez ve Çevik, 2010: 191). Organizasyonların rekabet ortamında hayatlarını devam ettirebilmeleri açısından devamlı bir şekilde yenilenme zorunlulukları vardır. Yenilik çalışmalarının başarısını yükseltebilmek adına organizasyonların yenilik yönetimi sürecinin etkinliğini arttırmaları zorunluğu ortaya çıkar. Teknolojik değişimindeki hız organizasyonlarında kendilerini yenileme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Yenilik, iktisadi gelişmenin, artan işgücünün ve hayat standardının anahtarı konumunda görölmektedir. Tüm sektörlerde faaliyette bulunan bütün firmaların tüm alanlarda yeniliğe ihtiyacı vardır. Yeniliğin inovasyon olarak hayat bulması için “firma için yeni” özelliğinin bulunması ve iktisadi değer arz etmesi gerekir (Satı ve Işık, 2011: 538).

Organizasyonlarda yenilik sağlanması için öncelikli olarak fikirlerin oluşumunu engelleyen iletişimsizlik ortadan kaldırılmalıdır. Bürokrasi ve yetersiz yapılar son bulmalıdır. Amaçların açıklıkla ifade edilebileceği üst yönetim bünyesinde vizyon paylaşımı ve liderlik özellikleri sağlanmalıdır. Organizasyonlarda yeniliğin temelinde, müteşebbis ruhunu besleyen, yenilikçi hareketlere destek olan, ödüllendiren ve risk alma düşüncesinin kuvvetlenmesini sağlayan çabalar olmaktadır (Timuroğlu, 2015: 45). Hızla gelişen ve değişim gösteren global dünyada örgütler de bu değişikliklere aynı ölçüde uyum sağlamalı ve hatta değişimi başlatan tarafta yer almalıdırlar. Artık yenilik yapabilmek örgütler açısından zorunluluk olarak görölmektedir. Örgütler ortaya koydukları yenilik faaliyetler

çerçevesinde birçok yararlar da bulunmaktadır. Bu yararlar ilk olarak ekonomik ve sosyal daha sonrasında etkililik ve verimlilik, rekabette üstünlük sağlamak olarak belirlenebilir. Örgütler birçok alanda yenilik sağlayabilirler burada önemle vurgulanması gereken sözcük ise sürekliliktir. Önemli olan yeniliğin sürekli bir hal almasıdır (Yıldırım ve Karabey, 2016: 429). Yenilikçilik, değişimin lokomotifidir. Rekabetçi ortamlarda değişime direnç göstermek tehlike arz eder. Organizasyonlar her ne kadar olağanüstü özellikte ve çok miktarda kaynağa sahip olsalar da değişimden korunmaları mümkün olamayabilir. Değişim riskin yanı sıra fırsatları meydana getirirken, organizasyonların bu fırsatları değerlendirmesinde öz yetenekleri yenilikçilikleri olacaktır (Turgut ve Beğenirbaş, 2013: 105). Yenilikçi örgütler dış çevreleriyle devamlı olarak etkileşim sağlayan dinamik bir yapı halindedirler. Bir taraftan çevresel değişikliklerden etkilenirlerken bir taraftan da çevrelerini etkileme çabası sergilerler. Yenilik peşinde koşan örgütler dış çevrelerindeki olası tehditler için önlem almaya çalışırken, oluşacak fırsatlar açısından da değişiklik yapmaya ihtiyaç duyarlar. Yenilikçi örgütler, durağan, bürokrasinin hâkim olduğu, katı yapıların karşısında olma eğilimi gösteren örgütlerdir (Timuroğlu, 2015: 45). Organizasyonlarda yenilik bütün haliyle değerlendirildiği zaman stratejik, normatif ve operasyonel özellikleri kapsar. Stratejik anlamda yenilik; yenilik oluşumunun başlangıcı ile yenilik taktiklerinin seçimini ve hedeflerin belirlenmesini ön plana çıkarır. Normatif yenilik kavramında ise yeniliğe destek olan kültürle beraber operasyonel yapının kurulmasından oluşur. Operasyonel yenilikte ise yenilikçilik için proje yönetiminin denetimi, tarafların birbirleriyle iletişim kurması, koordinasyon sağlama ile birlikte seçilen yöntemlerin belirlenmesi ve etkinliğinin kontrol edilmesi süreci vardır (Timuroğlu, 2015: 45). Yenilik ve yenilikçilik kavramını karar vericiler açısından da değerlendirmek önemli görülebilir. Bu anlamda organizasyonlarda var olması için çabalanan yenilikçiliğin oluşabilmesi için gerekliliği

düşünülen kültürel ve yönetsel mekanizmalar sağlanarak, örgüt bireylerini yeniliğe ve yaratıcılığa özendirecek teşvik ediciler sağlanmalıdır. Bu açıdan, girişimci yöneticiler, stratejik yenilenme ve değişim yöntemiyle organizasyonlarının finansal ya da finansal olmayan başarılarını geliştirirken örgüt içinde destek bulan yenilikçi, dinamik, katılımcı yönetim anlayışı ile örgüt bireylerinin motivasyonlarını ve iş doyumlarını yüksek seviyelerde tutabileceklerdir. Yenilik algısı güçlü olan yöneticiler yeni ve farklı olan düşünceleri önemli görmenin yanında bu düşünceleri hayata geçirmek için ihtiyaç duyulan yardım, eğitim güven ve desteği örgüt bireylerinden esirgemeyecektir (Üstün ve Kılıç, 2017: 230).

Başka bir boyuttan ele aldığımızda ise, yeni fikirler ve teknolojiler başarısızlıkla sonuçlanabilir ve bunların yerine sırayla başarısızlıkla sonuçlanabilen başka yeni fikirler ve teknolojiler gelebilir. Bu patoloji, örgütsel yaşamın üç yaygın özelliği tarafından yönlendirilebilir: 1. Çoğu yeni fikir kötü bir olgu olarak görülebilir, bu nedenle çoğu yenilik göz ardı edilebilir. 2. Herhangi bir inovasyon, teknoloji veya reformdan geri dönüş, kısmen bir kuruluşun yeni fikirle ilgili deneyiminin bir fonksiyonudur. Bu durumda, ilk kez tanıtıldığında başarılı yeniliklerin bile, bunları kullanma deneyimi birikinceye kadar düşük performans göstermesi muhtemeldir. 3. İstekler yüksek seviyeli karaktere sahip olduklarından daha yavaş bir hızla aşağıya doğru çekilme eğilimi gösterir ve tutarlı bir iyimser önyargı sergiler. Bu üç özellik, bir organizasyonu sonsuz bir başarısızlık ve çözümsüz değişim döngüsünde yakalayabilir. İşte bu keşif döngüsü ve başarısızlık tuzağı, tüm organizasyonların benzer başarısızlık geçmişleri yaşadığı bir durumda ortaya çıkabileceği gibi, son derece iyi bir alternatifin ya da beklentilerin nispeten hızlı bir şekilde aşağı doğru ayarlanmasıyla da kırılabilir. (Levinthal ve March, 1993: 95-112). Burada söz edilmek istenen ya da üzerinde durulması gereken nokta, örgütlerde yaşanacak yeniliklerin

her zaman başarı ile sonuçlanamayabileceği ancak bu başarısızlığın her zaman kötü bir sonuçla noktalanmayacağı gerçeği ile ilgilidir. Yani örgütler bir yenilik ortaya koyduklarında pozitif bir sonuç alamayabilir ama bu başarısızlığın örgüte yeni bir bakış açısı açabileceği ihtimali de göz ardı edilmemesi gereken bir gerçeklik olarak ortaya konabilir. Yeniliğin bu boyutunun örgütlerde pozitif miyopiye bile sebep olabileceği düşünülebilir.

### **1.1.2.6. İş Zekâsı Ve Miyopizm**

Bilgiyi en verimli şekilde kullanmak durumunda olan, geleceğe yönelik doğru karar almak zorunluluğu olan, vizyon sahibi karar vericilerle yola çıkma veya yollarını devam ettirme durumunda olan şirketlerin, iş zekâsını kullandığı gözlemlenebilmektedir. Diğer taraftan, en genel şekliyle, fırsat ve tehditleri görememe olarak ifade edilen miyopizm için de bir o kadar önemli olan bilgilerin doğru yönlendirilmesi durumunun, iki kavram arasında ilişki olduğu düşüncesini doğurmaktadır. Bu anlamda iş zekâsı ile miyopizm ilişkisi açısından genel çerçevesiyle bir değerlendirme yapılacaktır.

İş zekâsı kavramı ilk olarak 1958 yılında Luhn tarafından IBM dergisinde yayınlanan bir makalesinde ortaya çıktığı bilinmektedir. Luhn iş zekâsını, herhangi bir sanayii, bilimsel veya hükümet kurumunun çeşitli birimlerine verileri yaymakta kullanılmakta olan otomatik bir sistem şeklinde ifade etmiştir (Özçam ve Coşkun, 2016: 74). Günümüzde bu kavramı yakından tanıyan birçok yönetici ve bilişim uzmanı aracılığıyla değişik açılarla tanımlanabilmektedir (Dinçerden, 2017: 57-58). Bunun yanı sıra Literatürde genel olarak kabul görülene göre, iş zekâsının ilk tanımsal ifadesi 1989'da Gartner adlı şirkette analist pozisyonunda görev alan Howard Dresner tarafından dile getirilmiştir. Dresner iş zekâsını bir şemsiye olarak ifade etmiş, bilgiye dayalı destek sistemlerini hayata geçirerek karar verme sürecini geliştirip destek olmak gayesi ile kullanılan bütün yöntem ve kavramlar

olarak ifade etmiştir. Zamanla karar destek sistemleri büyümekte ve çoğalmakta olan verilere yeterli gelmemeye başlamış ve daha akıllı sistemlere gereksinim duyulmuştur (Özçam ve Coşkun, 2016: 74).

İş zekâsı, özellikle orta ve büyük ölçekli kurum, örgüt, firma, şirket ya da işletme sınıflandırılmasında bulunan kâr amacı bulunan ya da kâr amacı bulunmayan kurum ya da kuruluşlar için özel olarak düşünülen uyumlamalardır. Bunların iş süreç ve akışlarının meydana getirilmesini destekleyen ve düzenlemeler yapan, yenilenmeye ve örgütün geleceği ile ilgili tahminlerde bulunmaya açık, hemen her bilgi sistemine uyumlanabilir uygulamaların bütünleşmeleridir (Dinçerden, 2017: 57-58). Ticari olarak işleyen bir kuruluş kapsamındaki bütün bölümler kendi uygulama alanları ile ilgili olarak çeşitli bilgileri bir araya getirirler. Üretim, müşteri tercihleri, satış hacmi türündeki bilgileri sentezleyerek faydalı bilgi şekline dönüştürme eylemleri iş zekâsı araçları ile yerine getirilir (Yılmaz, 2005: 136). Günümüzde organizasyonlar, iş süreçleri, müşterileri ve tedarikçileri ile ilgili her türlü veriye hâkim olabilmektedir. Ama ellerinde bulundurdukları bu verileri doğru olarak kullanabilen şirket sayısının azınlıkta kaldığı görülmektedir. İşte burada verileri doğru bir şekilde yönetme metodu olarak iş zekâsı ile karşılaşmaktadır (Özçam ve Coşkun, 2016: 75). Organizasyonlar olabildiğince hızlı ve en doğru kararları verebilmek adına ihtiyaç duyulan birçok veriye ulaşabilmek için karar verme sürecini geliştiren alternatiflerden biri olabilecek iş zekâsını tercih etmektedirler (Pazarçeviren, Zor ve Gürbüz, 2015: 76).

İş zekâsı, yüksek-maliyetli bir karmaşık yazılım faaliyetleri bütünü olmasının da ilerisinde, örgütlerin ileriki hayatlarını kapsayacak stratejik seviyedeki kararlarını etkileyecek, bilişime yönelik bir olgu olarak değerlendirilmelidir. Birçok bilirkişi iş zekâsını iş haberleşmesi veya ajanı kelimelerine karşılık gelen sözcüklerle ifade edebilmektedir. İş zekâsı aslında zekâ sözcüğünün karşılığına paralel bir şekilde örgütlerde operasyonel

düzeyden başlayıp, üst seviye karar vericilere kadar uzanan: işi meydana getirme düzenlemesi, stratejik tahminde bulunma ya da öngörme, örgüt performansı değerlendirici gibi iş ve sonuç odaklı süreçlerin entegrasyonu şeklinde ifade edilebilir (Dinçerden, 2017: 57-58). İş zekâsı oluşturabilmesi açısından bir araya toplanan verilerin mantık çerçevesinde oluşturulması bakımından veri depoları kullanımı sağlanmıştır. İş zekâsı sürecinde görevlendirilen bireyler verileri toplama, depolayabilme, analiz, veri erişimi gibi teknolojik uygulamaları kolay bir şekilde yerine getirebilen kişilerdir (Pazarçeviren, Zor ve Gürbüz, 2015: 83).

İş zekâsının yaygın olarak kullanılma yöntemlerinden biri ise bir işletmenin dış çevresinden (Pazar, paydaşlar, müşteriler vb.) elde edilen bilgiler ile içsel bilgilerin (finansal veriler, operasyonel veriler vb.) bir araya getirilmesine olanak tanınmasıdır. Genel olarak iş ortamındaki rekabet şartları iş zekâsı projelerine geçişi mecburiyete doğru sürüklemektedir. Ayrıca iş zekâsının üst kademedekilere sunduğu verilerinde motivasyon açısından olumlu yansımaları olmaktadır. Günümüz şartları altında, iş zekâsı projelerinin maliyet- ihtiyaç karşılaştırması açısından değerlendirildiği zaman nispeten büyük ölçekli projeler olduğundan daha çok, büyük denilebilecek kurumların tercihi olmaktadırlar (Seker, 2016: 22).

Organizasyonlar rekabet strateji oluştururlarken, sürdürülebilirliğin, etkinliğin ve verimliliğin ölçülebilmesi açısından iş zekâsı stratejik bir olgu niteliği taşır. İş zekâsı projesi beş bölümden meydana gelmektedir. Bu bölümler iş zekâsı sisteminin yaşam döngüsü şeklinde ifade edilirler. Bu döngü, analiz, dizayn, ilerleme, dağıtım ve evrim bölümlerinden oluşmaktadır (Pazarçeviren, Zor ve Gürbüz, 2015: 76). İş zekâsının ana bileşenleri genel hatlarıyla veri analitiği, süreç madenciliği (process mining), karmaşık olay işleme (complex event processing), süreç performans yönetimi (business performance management),

kıyaslama (benchmarking), öngörü analitiği (predictive analytics), şeklinde sıralama yapılabilmektedir (Seker, 2016: 22). Bu aşamaların genel çerçeve sınırlarını aşmamak adına ayrıntılarına yer verilmemesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Örgütün yönetiminin karar yeteneğini geliştirmek adına çoğu şirket iş zekâsı projelerine önemli derecede yatırım yapmayı göze almaktadır. İş zekâsı uygulama alanları sektör bazında bankacılık, ilaç, sağlık, perakende gibi alanların tercihi olmaktadır. Çoğunun hizmet odaklı olduğu gözlemlenen bu alanların bilgi hacmi fazla, bilgi yapısı karmaşık olmasından dolayı bilgi işleme, analiz gibi görevlerini iş zekâsı projelerine devretmektedirler (Özçam ve Coşkun, 2016: 73).

İş zekâsı bir taraftan finansal değişikliklere çabuklukla uyum sağlama, müşteri tercihlerini ortaya koyma ve kurumun faaliyetlerinin uyumunu oluşturmakta bir yandan da kurumun bütün birimlerinin arasındaki iletişimi arttırarak çoğu varsayımı ortadan kaldırmaktadır. Sonuç itibariyle, iş zekâsını kullanmak organizasyonların bütün faaliyetlerinin gelişmesini sağlamaktadır (Pazarçeviren, Zor ve Gürbüz, 2015: 83).

Yapılan bu incelemelerden sonra miyopiye yakalanmak istemeyen örgütlerin öncelikli olarak bilgiyi doğru bir şekilde elde edip değerlendirmeye almanın hassasiyetini benimsemiş örgütler oldukları açıkça ifade edilebilir. Çünkü bilginin doğru bir şekilde değerlendirilmemesinin belirsizliği ortadan kaldırmaya yetmeyeceği ve bu durumun örgüt için bir risk faktörü barındıracağı düşünülmektedir. Riskin getirisinin veya götürüsünün ne olacağının, en başında bilgiyi nasıl şekillendirmekle bağlantılı olduğu düşünülmektedir. İşte bu noktada miyopiye karşı hassasiyet gösteren örgütler, iş zekâsına önem veren ve işe en başından doğru başlamayı tercih edenler olarak düşünülebilir. Miyopi ile iş zekâsının ilişkisinin bu anlamda değerli olduğu düşünülmektedir.

### 1.1.2.7.Örgütsel Tasarımın Etkileri

Dünya çapında büyük kazalar, tehditler, örgütsel arızalar, yıkılma sistemleri ve kültürel çeşitlilik artık bir zamanlar oldukları gibi istisnalar değildir. Büyük sistemler genel ortamlarına bağlı olarak gittikçe daha fazla, daha karmaşık ve radikal değişikliklerle yönetilmektedir (Lagadeg, 1991: 18). Kaosun kıyısında hayat bulan sistemler, daha yaratıcı bir şekilde yol almak ve daha esnek olmak için en üst seviyede potansiyel bulundurulur (Erçetin, 2000: 511). Bir kurumun boyutu büyüdükçe, bir kısımda gerçekleşen daha fazla aktivite ve eylem diğer taraflarca bilinmez ve gözlemlenemez hale gelir. İşin alt birimlere, hiyerarşiye ve coğrafi dağılıma bölünmesi görev ve amaçların farkındalığını azaltır (Catino, 2013: 1-259).

Örgütsel zekâ çerçevesinde, organizasyonlardan karmaşık olayları çözümlenme, çevreye uyum gösterme, amaçlar doğrultusunda bilgi ve tecrübelerden öğrenme yeteneklerini sergilemeleri beklenir (Neyişçi, Potas ve Erçetin, 2018: 301). Günümüz örgütleri zeki ve öğrenen sistemler olarak ifade edilirler. Bu sistem içerisinde var olan eğitilmiş bireyler gelişmiş hayal güçlerini, zayıf işaretleri algılamada, karmaşık düzene uyum sağlamada kullanırlar. Zekâ olmadan örgütler bilgi edinmeyi ve anlamlandırmayı gerekli ölçüde yapamayacaklardır (Yıldırım, 2010: 146-170). Örgütsel zekâyı genişletmek için temel unsurlar olan, kuruluşlarda zayıf işaretlerin algılanması, anlamlandırılması ve hayal gücü geliştirmenin önemi yadsınamaz bir gerçekliktir (Catino,2013: 1-259). Bu anlamda örgütsel öğrenme bir istisna değildir. Kuruluşları deneyimlerden öğrenecek ve başkalarının bilgisinden faydalanacak şekilde tasarlamak mümkündür ve bu tür tasarımlar örgütsel zekâyı büyük katkı sağlar (Levinthal ve March, 1993: 110).



Karmaşık yapıya sahip olan güvenilirliği yüksek örgütler, kaza olasılığına karşı birçok önlem ve kural belirleyip uygulasalar bile hataları önleyemezler. Araştırmacıların bazıları bunun nedenini güvenilirliği yüksek örgütlerin karmaşık bir sisteme sahip olmalarından ve yüksek bağımlılığa sahip olmalarından kaynaklandığını ileri sürerler. Karmaşık yapıya sahip olan güvenilirliği yüksek örgütlerde küçük seviyedeki hatalar bile büyük felaketlere yol açabilmektedir. Bu nedenle bu örgütlerde hataların yapısını anlamaya ve önlemeye yönelik tehdit analizleri yapılarak, potansiyel hataları önleyici tedbirler alınır. En ufak tehlikeli durumlar bile birer veri olarak görülür ve dikkate alınır. Bu durum bu örgütler için öğrenme potansiyeli niteliği taşır. Bu örgütlerde bilgilenme kültürü denilen, daha önce üstesinden gelinen tehlikeler ile bilgilerin derlenerek analiz edilmesi ve yayılmasını kapsayan süreçler bulunur. Bu süreç iç ve dış denetim yoluyla raporlamalarla toplanan verilerin değerlendirilmesi şeklinde işler (Şekerli, Taslak, 2015: 601-615). (Catino, 2013), örgütsel miyopi ile mücadelede beklenmedik olaylarla yüzleşmenin daha iyi olabileceği bir tür dikkatli organizasyon olan Yüksek Güvenilirlik Örgütlerinin özelliklerini benimsemek gerekliliğini savunur (Catino, 2013:1-259). Olası riskleri göz önünde bulunduran, en ufak tehdidi dikkate alarak değerlendiren örgütlerin, sürekli canlı olarak ayakta kalabilecekleri ve miyopiden uzaklaşacakları düşünülebilir. Bu açıdan karmaşık sistemli örgütlerin güvenilirliğini sağlamaları için gösterdiği hassasiyeti örnek alan ve öğrenen kuruluşların, bu örgütlerin çevresinde bulunmanın avantajını yaşayacakları söylenebilir.

#### **1.1.2.8. Geleceğin Öngörülebilirliği Problemi**

Organizasyonlar gün geçtikçe daha karmaşık bir hal almakta, sürekli bir hal alan çevresel değişiklikler, artan belirsizlik durumları ve karar verememe durumları, ekonomik faktörler, teknolojinin yetersiz kalması, sosyo-politik ve hukuki şartlardaki değişkenlikler,

piyasa şartları gibi sebeplerle başarılarını güncel ve sürekli tutmakta zorlanmaktadırlar. Bundan dolayı vizyonerler, olası değişiklik durumlarını hızlı bir şekilde gören ve müdahale eden yöneticilere ve bunu faaliyete geçirecek stratejilere ihtiyaç duyarlar (Eryiğit, 2013: 152-172). Bir kurumun boyutu büyüdükçe, bir kısımda gerçekleşen daha fazla aktivite ve eylem diğer taraflarca bilinmez ve gözlenemez hale gelir. İşin alt birimlere, hiyerarşiye ve coğrafi dağılıma bölünmesi görev ve amaçların farkındalığını azaltır (Catino, 2013: 1-259). Karmaşık sistemlerin dinamikliklerinden ötürü geleceği tahmin etmekte güçlük yaşadıkları düşünülür. Bu sebepten dolayı karmaşık sistemlerde öngörülebilirlik durumu söz konusu olmadığı savunulur. Bu sistemlerde küçük bir girdi büyük bir değişikliğe sebebiyet verebilmektedir. Bu sebepten dolayı sistemde meydana getirilecek küçük bir müdahale beklenmeyen ve öngörülemeyen büyük bir değişikliğe sebebiyet verebilir. Bu durum sistemin davranışının değişmesine yol açabilir (Sayğan, 2014: 413).

#### **1.1.2.9.Öngörülen Risk: Öğrenme Sorunu**

Örgütsel öğrenme, aynı amaç doğrultusunda bir arada toplanan üyelerin üstlendikleri görevlerini daha anlamlı hale getirmek için ve daha verimli bir şekilde çaba sarf etmelerine sebep olan yeteneklerini bir üst seviyeye yükseltme durumudur. Öğrenme ile yenilenen, değişen ve güncellenen organizasyonlar gayelerini yerine getirme doğrultusunda büyük çaba sergilerler (Neyişçi, Potas ve Erçetin, 2018: 301). Kuruluşların, hatalardan ve başarısızlıklardan, özellikle olağandışı ve nadir olaylardan nasıl öğrendikleri bireysel suçlama mantığı yaklaşımı ve örgütsel fonksiyon mantığı yaklaşımı ile açıklanabilmektedir. Bireysel suçlama mantığı, suçlu bireyleri tanımlamaya çalışan suçlayıcı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım ceza hukukunun tipik bir örneğidir. Daha genel olarak, bu yaklaşım toplumun problemin açık bir nedenini belirleme arzusuna uymaktadır. Örgütsel fonksiyon mantığı, sistem içinde olayın oluşumunu destekleyen faktörleri tanımlamayı amaçlayan

organizasyonel ve fonksiyonel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, bu faktörler ortadan kalktıktan sonra, benzerlerin bir daha olamayacağı ya da daha az olacağı ümit edilmektedir. Kazalardan öğrenme konusu, ortaya çıkmakta olan risklerin sınırsız belirsizliği ile risk toplumunda önemli bir temadır. Her iki yaklaşımın da incelenen kazalardan öğrenme imkânı sağladığı önemlidir (Catino, 2008: 53-62).

*Hata ve Problemlerden Öğrenme:* Örgütler açısından hatanın ne anlam ifade ettiği, meydana gelişinin nasıl olduğu ve ne şekilde sonuçlandığı hakkında bilimsel anlamda bir fikir birliği oluşmamıştır. Bunun nedeninin yönetsel anlamda hatanın ölçütlere sığan bir tanımının ya da oluşum nedenlerinin bir tanımı olmaması kanaatidir. Geniş bir anlam çerçevesine sahip olan hata terimi, örgütteki uyumun ortadan kalkması, amaçlarda, standartlarda, örgütsel davranış ve değerlerdeki istemsiz sapmalar olarak ifade edilmektedir. Hata, insan faktörünün kaçınılmaz bir oluşumdur. Hiyerarşik yapının hakim olduğu prosedür uygulamalarının yüksek seviyede olduğu ortamlarda ihmalkarlık oluşumu artabilmektedir. Farklı kültür ve eğilim sahibi olan çalışanların birlikte aynı ortamı paylaşmasından kaynaklanan çatışmalar oluşabilmektedir. Daha karmaşık çalışma sistemi olan kuruluşlarda hatanın anlaşılması ve yönetilmesi daha zor bir hal alabilmektedir (Özmen ve Aküzüm, 2013: 332-351). Kazaların birincil kökenleri, tasarımcılar ve üst düzey (kurumsal veya tesis) yönetsel karar vericiler tarafından verilen yanılabilir kararlardan kaynaklanabilir (Vuuren, 1998: 11). Bazı hata çeşitleri olumsuz sonuçların oluşmasına fırsat niteliğindedir (Özmen ve Aküzüm, 2013: 332-351). Koşulların “normal değil” olduğu durumlarda, koşulların saptmaya başladığı noktada gelişmeye başlar. İlgili konu çerçevesinin sağlıklı bir şekilde devam etmesi açısından hata türlerinden insani hatalar ve örgütsel hataları ele almamız faydalı olacaktır. İnsanlığın varoluşundan itibaren devamlı hata yapma potansiyelinin olduğu kabul edilmektedir. Örgütler insan faktörünün yer aldığı sistemler

olmaları sebebiyle insani hataların yaşandığı yerlerdir. Bu hatalar örgüt içerisinde birçok sebebe bağlı olabilmektedir. Örgütün çevresi veya kişisel faktörlerden kaynaklanabilirler (Özmen ve Aküzüm, 2013: 332-351). Teknik ve insani başarısızlık türlerini tespit etmek oldukça kolaydır. Çünkü bu başarısızlıklar arasındaki zaman ve asıl olay genellikle çok sınırlıdır (Vuuren, Schaaf, 1995: 279-284). Örgütün modelinden kaynaklanan hataları elimine etmek ya da daha az olmalarını sağlamak daha olası iken, çevrenin etkilerinden dolayı oluşan hataları kontrol altına almak daha zordur. Örgütsel hatalar ise örgütler tarafından kabul edilmemekle birlikte örgütsel yaşamın bir gerçeğidirler. İki tür örgütsel hatadan söz edilmektedir. Aktif hatalar ve gizli hatalar. Bunların arasındaki farkın ayrımını yapabilmek oldukça önemlidir. Aktif hataların belirleyici unsuru, etkilerinin hemen hissedilmesidir. Gizli hatalar ise örgüt içerisinde olumsuzluklarının uzun zaman sessiz kalabildiği, ancak diğer faktörlerle bir araya geldiğinde ve sistemin savunmasını engellediklerinde hissedilen hatalardır (Özmen ve Aküzüm, 2013: 332-351).

Gizli hatalarda; Sistemde meydana gelecek olan, yani, başlangıcını hazırlayıcı faktörleri bir araya getiren ve başlamasına sebep olan tek bir olay söz konusudur. Kuluçka dönemi ise, tetikleyici olaya kadar geçecek süre içerisinde, sistemde görülmeyen bir tehdit olduğu için gerçekleşmeyi bekleyen bir felaket gibidir. Belirginleşmek için doğru koşullarla çakışmayı bekler (Vuuren, 1998: 11). Bu “kuluçka dönemi” içinde tutarsız bir olay zinciri veya birkaç tutarsız olayların zincirleri, fark edilmeden gelişir ve bütünleşir (Pidgeon ve O'Leary, 2000: 16). Bu, zamandan dolayı örgütsel arızaları geciktirmek çok daha zordur. Yönetim olayların araştırılma şeklini kolayca etkileyebilir (Vuuren ve Schaaf, 1995: 279-284).

### 1.1.2.10.Öğrenme ve Miyopi

Öğrenme, tüm canlı türlerinin varlığını devam ettirebilmeleri için birinci seviyede önem taşır (Yıldırım, 2010: 147-148). Birçok farklı açıdan irdelenebilme özelliği olan öğrenme kavramı, canlı varlıkları diğerlerinden ayıran önemli bir farklılıktır. Özellikle insanoğlu açısından öğrenme, hayatını sürdürebilmek, hayatını sürdürürken yaşadıklarından deneyimler elde ederek istenilen doğrultuda bir yaşam oluşturmak adına önemli bir özellik olarak görülür. İnsanlar bu özellikleri sayesinde ellerinde hiçbir bilgi kısıntısı bulunmazken, hayatlarını devam ettirebilecek bilgi ve tecrübeyi elde edebilme özellikleri sayesinde yaşamlarını sürdürmeye çabalarlar. Bu sebepten insanın hayatında kazanmış olduğu tecrübe kavramı öğrenme kavramının temeli hâlini alır. Aynı şekilde sürekli olarak değişim gösteren ve gelişen çevresel koşullar, organizasyonların faaliyetlerini devamlı hâle getirebilmeleri adına ve rekabette üstünlük sağlamak açısından yeniliklere açık olmak durumunda kalmaktadır. Organizasyon açısından değişim ve gelişimin süreklilik arz eden özelliği düşünüldüğünde öğrenme faaliyetinde öncelikle bireysel seviyede öğrenmenin hayati önem taşıdığı yadsınamaz (Demirel ve Tohum, 2018: 78). Bireyler örgüt içerisindeki temel öğrenme kurumlarıdır. Örgütteki dönüşümü gerçekleştirecek, öğrenmeyi oluşturacak örgütsel biçimi örgütteki bireyler sağlar. Başka bir şekilde ifade edilirse örgütsel öğrenme, organizasyondaki bireyler vasıtasıyla öğrenmek anlamını taşır. Örgütler bireyler aracılığıyla öğrenebilirler (Yıldırım, 2010: 147-148).

Günümüzde örgütler hayatta kalma çabasıyla değişime uyum sağlamak zorunluluğuna girmektedirler. Bu durum örgütlerin birçok sorunla mücadele etmelerini gerektirebilir. Değişime uyum sağlamak için bilmek, bilmek için ise öğrenmek şarttır. Örgütsel öğrenme kavramını içselleştirmeyi başaramayan örgütler, kendilerini yenileme, geleceği yeni bir şekilde tasarlama, rakiplerinden farklı olma yeteneklerini körelterek

gelişemezler (Yıldırım, 2010: 147-148). Organizasyon boyutunda öğrenme, bireysel öğrenmenin toplu olarak yapılmasına dayalı bir süreci ifade etmesi sebebiyle, bireysel öğrenmeden daha karmaşık yaklaşımlarla ifade edilebilmiştir. Buna paralel olarak tek ve çift döngü kavramı geliştirilmiştir (Kamaşak ve Yücelen, 2019: 1).

Öğrenmenin tek döngü-çift döngü olarak iki şekilde olacağını vurgulandığı modelde öğrenmenin miyopi ile ilişkisinde önemli bir yol gösterici olduğu düşünülmektedir. Tek boyutlu öğrenmenin ortaya çıkması için tek boyutlu sorular sorarak tek boyutlu cevaplar aranır. Çift döngülü öğrenme şeklinde soruyu tekrar sorgulama durumu vardır. Bu durumu bir termostat örneği ile açıklamıştır. Termostat, dış ortam sıcaklığı göz önünde bulundurularak, soğutucunun iç bölmelerinin sıcaklığının istenilen seviyede tutulmasını sağlayan sistemdir. Tek döngü öğrenme sisteminde termostatın içerideki ısı derecesini doğrudan kabul etme durumu söz konusu iken çift döngü öğrenme sisteminde odanın tutulacağı sıcaklık ve eğer öyleyse mevcut ısı kaynağının en etkili olup olmadığının sorgulanması vardır. Çift döngü işlemi geçerli ayarın neden seçildiğini de sorabilir. Başka bir deyişle çift döngü öğrenme sadece nesnel gerçekler hakkında sorular sormaz aynı zamanda arkasındaki nedenleri de sorgular (Argyris, 1994: 77-85).

Diğer taraftan, örgütsel öğrenme ile yaklaşımlar incelendiği zaman ortak noktanın örgütsel öğrenmenin bireylerin öğrendiklerinin toplamına eşit olmayacağı düşüncesi olduğu görülür. Organizasyonlarda öğrenme sonuç itibarıyla bireylerin öğrenmesiyle gerçekleşse bile sadece bireysel öğrenmenin toplamına eşit kabul edilemez. Örgütlerin beyinleri olmamasına karşın bilişsel sistem ve hafızaya sahiptirler. Örgüt içerisinde geçirilen zaman sürecinde bireylerin alışkanlıkları, inançları veya kişilikleri gelişim gösterdiği gibi örgütlerinde dünyaya bakış açıları, görüşleri, düşünce tarzları gelişim gösterir. Bu anlamda bireyler ya da karar vericiler sürekli olarak değişse bile örgütlerin zihinsel haritaları, belirli

davranışları, normlarını süreç içerisinde korumaktadırlar. Bireysel bilginin gerek diğer bireylerle gerek gruplarla paylaşılmaması durumunda örgüt tarafından içselleştirilemez. Bu sebepler göz önüne alındığında organizasyonlarda öğrenme süreci başarılı bir şekilde yürütülmek isteniyorsa hem bireysel hem de örgütsel öğrenmeye birlikte odaklanılmalıdır. Diğer taraftan öğrenme süreçlerinin daha verimli bir hale dönüştürülebilmesi açısından bireysel bilgi paylaşma yöntemlerinden hangisinin kullanılacağı üzerinde de önemle durulmalıdır (Kamaşak ve Yücelen, 2019: 1).

Rekabet avantajı için önemli olan öğrenmenin iki karakteristik özelliği vardır. Birincisi, öğrenmenin genellikle ortalama performansı arttırmasıdır. Daha deneyimli ve daha kapsamlı eğitilmiş bireyler veya gruplar genellikle daha az deneyimli veya daha az eğitilmiş olanlardan daha iyisini yapacaktır. Öğrenmenin ikinci özelliği, genellikle güvenilirliği arttırmasıdır. Daha deneyimli ve daha kapsamlı eğitilmiş bireyler ve gruplar daha az sürpriz yaratır. Ayrıca, kuruluşlar bireyler arasında deneyim biriktirir. Daha önceki bireylerin deneyimlerinin kuruluşun yeni üyelerine aktarılmasını sağlamak için kurallar, prosedürler ve standart uygulamalar kullanırlar. Bu rutinleşme süreci, kolektif deneyimi gelişmiş ortalama performansa dönüştürmede güçlü bir faktördür. Ayrıca güvenilirlik üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir ve bir birey veya kuruluş yaşlandıkça normatif davranıştan ortalama sapma miktarını azaltır. Öğrenme, sapma olarak meydana gelebilecek değişkenliği azaltır (Levinthal ve March, 1993: 95-112).

Öğrenen bir organizasyon, farklı bilgi, tecrübe ve yeteneklerden yararlanarak gücü elde etmek için işbirliğine yönelik ilişkilere odaklanır. Bilgiye ulaşma, bilginin dağılımı ve paylaşılması, kullanılabilir bir hâle dönüştürülmesi ve örgütsel hafıza oluşturulması örgütsel öğrenme ile bağlantılı unsurlardır. Öğrenme süreci bilgiye ulaşılmasıyla başlangıç gösterir. Daha sonra ulaşılan bu bilginin paylaşılması aracılığıyla organizasyon içinde yayılması ve

sosyalleşmesiyle devamlılık sergiler. Bu aşamada bilgiler organizasyon içerisinde paylaşılırken anlamlar yüklenmekte, kavramsal bilgi halini almakta ve dışsallaşma fırsatını bulmaktadır. Bu aşama ise yorumlama aşaması olarak adlandırılır. Paylaşılan ve yorumlanan bilgiler bütün bir hâl olarak ortak bir anlam taşımaya başlar. Bütünleştirme aşaması olarak bilinen bu aşama yeni bilgiler var olan bilgilerin beraber sentezlenmesidir. Burada bilgi sistematik bilgi şeklini alır. Bütün bir hâl alan bilgiler organizasyonun kolektif zihin haritasına entegre edilir. Son olarak örgütsel öğrenme ve harekete geçme aşamasında bütünleşen bilgi rutin bir hâle dönüşmekte ve sürece aktarılarak işlevsel bilgi şekline dönüşmektedir. Bu sırada bilgi içselleşerek örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanmaktadır (Yıldırım, 2010: 147-148).

Örgütsel öğrenme, birey, grup, örgüt ve örgütler arası seviyede oluşabilen bir olgudur (Kamaşak ve Yücelen, 2019: 1). Bireyler gibi örgütler de öğrenen, öğrenmelerini geliştiren bunu çevresel ilişkilerini geliştirmek için kullanan varlıklardır. Örgütlerde öğrenme bireysel olarak başlamakla beraber örgütsel olarak devam etmeyebilir. Örgütsel öğrenmenin amacı bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye dönüştürmektir (Küçükusta ve Avcı, 2009: 34).

Organizasyonlar ve içlerindeki bireyler genellikle aynı görevin tekrarları karşısında performanslarını artırır. Üretim performansındaki tekrarlar iyileştirmeleri beraberinde getirir. Yöneticiler, öğrenmek için deneyim sahibi kişileri izlemeyi, öğrenmeyi ve başkalarının deneyimleriyle kendi deneyimlerini harmanlayıp kazanılan bilgiden faydalanarak organize olmayı tercih ederler (Levinthal ve March, 1993: 95-112).

Günümüzde yaygın olarak kullanılan öğrenen örgüt kavramı öğrenmeyi teşvik edici tutumda olan, iş görenin gelişiminin ön planda tutulduğu, açık haberleşme ve yapıcı iletişimi benimsemiş bir örgütü tanımlamaktadır. Öğrenen örgütler söz konusu olan gelişim sürecinin son aşamasında bulunurlar. Öğrenen örgütler sürekli bir şekilde süreci iyileştirme çabası



içindedirler. Bu örgütler en doğru faaliyetler içinde bulunup bulunmadıklarını sorgular hâdedirler. Bu örgütler sorgulama ve kendini eleştirme yeteneği sergileyen ve bunun sonucuna göre gerekli strateji ve taktikler belirleyerek uygulayabilen dinamik yapılardır. Öğrenen örgütler temel felsefe olarak paydaşlarından (tedarikçiler, satıcılar, ortaklar, müşteriler vb.) öğrenebilecek şeyleri maksimum seviyeye taşıyabilirler. Sürekli olarak öğrenme yollarını arayan, çevresi ile iletişim hâlinde kalarak öğrenme/öğrenme ilişkisini geliştiren yapılar olarak hareket ederler (Yıldırım, 2010: 147-148).

Öğrenmenin, bireyin toplumun diğer unsurları ile etkileşim halinde olduğu noktada değerli olduğu söylenebilir. Bu nedenle bireylerin örgüt içerisinde diğer bireylerle etkileşim içerisinde olarak öğrenmeyi geliştirici ve yayıcı bir hale getirip, bireysel başarıyı örgütsel başarıya dönüştürebilirler. Bunun sonucunda da örgütü olumsuzluklardan uzak tutma imkânına sahip olabilecekleri düşünülür.

Levinthal ve Mach (1993), öğrenme ve miyopi ilişkisini üç durum ile ifade etmiştir. *Geçici (Zamansal) Miyopide*: uzun vadeyi görmezden gelme ve kısa vadeye odaklanma eğilimi vardır. Bir kuruluş, yol boyunca kısa yolların her birinde hayatta kalmadıkça uzun vadede hayatta kalmaz ve kısa süreli hayatta kalmaya izin veren stratejiler, uzun vadeli kırılabilirliği artırma eğilimindedirler (Levinthal ve March, 1993: 95-112). Uzun vadeli istikrar sağlamak için kısa vadeli performans yerine uzun vadeli istikrar sağlamayı başarabilen yöneticiler zamansal miyopiden kaçınmayı başarabilirler (Sato, 2015: 332). Kısa dönem ve uzun dönem hayatta kalmanın tutarlı olduğuna dair bir garanti yoktur. Kısa vadede hayatta kalmaya izin veren tek stratejinin uzun vadede başarısızlık sağladığı ya da tam tersi durumların hayal edilmesi kolaydır. Bu nedenle, geleceğin herhangi bir değerlendirmesinin, kısa vadede hayatta kalmayı bir kısıtlama olarak kabul etmesi gerektiğini iddia etmek oldukça kolaydır. Bununla birlikte, sadeleştirme ve uzmanlaşma, geleceğe ilişkin olarak son

derece miyop görünmektedir (Levinthal ve March, 1993: 95-112). *Mekansal miyopide*: yöneticinin dikkatini daha küçük ya da daha az önemli olan olaylara yöneltip büyük resmi görmeyi başaramaması ya da ihmal etmesini ifade edilmektedir (Levinthal ve March, 1993: 95-112). *Başarısızlık miyopide*: örgütsel öğrenmenin başarısızlıkları ortadan kaldırmada önemli bir rolü olduğundan söz edilmektedir. Örgütlerin başarısızlıkta ısrarcı davranmasının miyopiye neden olacağı düşünülmektedir. Israrlı başarısızlık riskleri arttırıcı unsurlar taşır. Aynı zamanda başarısızlığın sebeplerinden biri de örgütsel seçimlerdir. Başarılı insanları tercih eden örgütler onların olumlu deneyimlerinden faydalanarak daha da başarılı olabilirken, başarısız kişileri tercih eden örgütler olumsuz deneyimlerin tekrarlanmasına maruz kalarak örgütü tehlikeye atabilecektir (Levinthal ve March, 1993: 95-112).

Başarısızlık miyopisi ayrıca belirli bir alanda öğrenmeyi teşvik etmekten kaynaklanır. Öğrenme yoluyla yeteneklerin artırılmasını sağlar. Başarısızlık, bir kuruluşa ve içindeki bireylere daha fazla güven aşlamayı sağlar. Bir organizasyonda başarılı bir kişi terfi eder ve daha fazla ayrıcalık kazanır. Sonuç olarak, kendinden emin olmak ve riskleri görmezden gelmeyi getirebilir (Sato, 2012: 49). Başarılar bilgiye ve bilgiler başarılarla çevrildikçe, sadece yetenekler artmaz, aynı zamanda öz güven de artar. Kuruluşlar ve içlerindeki bireyler, kendi alanlarında yer alan sorunlarla başa çıkma becerilerine sahip olduklarından daha emin olurlar. Sonuçlar üzerindeki kontrol konusundaki güven, sonuçlar gözlemlenmeden önce sonuç beklentilerinden öğrenmeye yol açar ve sonuçların daha elverişli olmasını sağlamak için sonuçların yeniden yorumlanmasına yol açar (Levinthal ve March, 1993: 95-112). Bu durumda sonuçları gözleme fırsatı doğmadan sonuç ile ilgili beklentiye kapılmak yani diğer bir ifadeyle tahmin de bulunmak yorumlamalarda hata olasılığını arttıracağı için riskli bir hâl olacaktır.

### 1.1.3.Örgütsel Miyopi Nedenleri

*Değişime kapalı olmak:* Örgütler sürekliliği olan varlıklar oldukları için farklılaşmaya ve değişmeye ihtiyaç duyarlar. Değişimdeki hız, örgütten örgüte farklılık gösterir. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi örgütte çalışanların değişimi algılama şekilleriyle ve liderin zihninde değişim algılarının açık olmasıyla ilişkilendirilir. Çalışanlar, değişime çeşitli nedenlerle direnç gösterebilirler. ‘yeni’ ve ‘belirsizlik’, korkuya sebebiyet verebilir (Seçkin vd. 2016: 125-134). Bu korkudan kaynaklanan mevcut olanı koruma düşüncesi statükoyu desteklemekte ve örgütün değişimi reddederek ne kadar geriye gittiğini görmesini engelleyebilmektedir (Döş, 2013:152). Örgütlerin amaçlarını yerine getirirken çevresindeki değişikliklere uyum sağlama kapasiteleri faaliyetlerini etkileyebilmektedir. Aynı zamanda dış çevredeki değişime ayak uydurmakla kalmayıp iç ögelerdeki değişikliklerle de bir bütünlük sağlanması gerektiği varsayılmaktadır (Ünal,1989: 445). Bir kuruluşun üyeleri genellikle bir organizasyonel değişikliğe direnir. Bu nedenle, yöneticinin rolü kritiktir. Ancak, her yönetici bir kez değişikliği teşvik etme rolünü başarabilmelidir ve astlarının davranışlarını değiştirme gücüne sahip olmalıdır (Sato, 2015: 324).

*Denetime kapalı olmak:* Denetim, örgütteki yetki ve sorumluluk sahibi kişilerin yerine getirmekte oldukları işle ilgili olarak, ilgili kişilere hesap verebilme şeklidir. Hesap verebilirlik, kurumsallaşmanın önemli özelliklerinden biridir (Gündüz, Göker, 2017: 84). Denetim, işletmelerin ölçütlere uygunluğunun değerlendirilmesi açısından olmazsa olmazı varsayılır. Sistemdeki eksikliklerin ve aksaklıkların giderilmesi açısından önem taşır. Denetimler başarıları analiz ederler ve örgütte yapılanlara başka bir gözle değerlendirilme imkânı sunarlar (Dalak, 2000: 65-79).

*İşin çok iyi yapıldığı düşüncesi:* Yetkinlik, performansın kusursuz bir şekilde elde edilmesi açısından, ayırt edici bilgi, yetenek ve davranışları içeren gözlemlenebilir davranışlar şeklinde bilinmektedir. Yetkinlik; bireyin

işte üstlendiği yetki ve sorumluluklarının önemli kısmını etkisi altına alan, iş yaşamında gösterdiği performansı ile ilgili, kabul edilebilir standartlar ile ölçümü yapılan, eğitim ile geliştirilerek ilerleme sağlanabilen bilgi yetenek ve özellikler topluluğu olarak görülür (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). İş hayatında yetkinlik, işin ortalama bir şekilde yapılmasından ziyade üstün performansla yapıldığının düşünülmesidir. İşinde yetkin kişiler işlerini mükemmel bir şekilde yaptıklarını düşünürler (Çetinkaya, 2009: 219-239). Bir organizasyonun değişim ve gelişimi çevrede oluşan değişikliklere hızlı bir şekilde uyum göstermesiyle orantılandırılır. Organizasyonun gelişiminin sağlanması açısından hangi sistem hayata geçirilirse geçirilsin sürekli olarak değişime adapte edilmesi gerekli olmaktadır. Bu anlamda yetkinlik sisteminin de bir kez geliştirildikten sonra devamlı bir şekilde kullanılan değil, zaman zaman gözden geçirilerek yenilenmesi ve daha üst seviyeye taşınması esas olmalıdır. Günün koşullarında belirli bir işte olsun ya da işletmenin kendisi için olsun, o zaman açısından önemli olarak görülen yetkinlik daha sonrası için önemsiz hale dönüşebilir ve başka bir yetkinlik önemli hale gelebilir. Bu açıdan organizasyonlar bu dengeyi sürekli korumayı başararak, örgütün amaçlarına ulaşmasını da kolaylaştıracaklardır (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). *Çevre İlişkilerinde zayıflık:* Çevre: Örgüt sınırları dışında kalan, örgütü çevreleyen, birbirlerinden etkilenen, birbirlerinin farklılaşmasına yol açan bir yapı olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel varlığı sürdürmede, örgüt faaliyetlerinin, çevresel etkenlerden daha az etkili olabildiği düşünülebilir. Örgütler üreterek çevreyi etkilerken ihtiyaç duydukları kaynakları karşılama açısından da çevreden etkilenen varlıklar olarak kabul edilirler. Bu açıdan irdelendiğinde çevre ile ilişkiler işbirliği açısından önem arz etmektedir. Böylece bulunduğu çevreye uyum sağlama kapasitesine göre örgüt, değişim, gelişme, büyüme gibi olguları gerçekleştirebilecektir (Yıldırım, 2018: 91-95). Bununla

birlikte çevre ilişkilerindeki zayıflık, örgütün bakış açısını geliştirmesini de olumsuz olarak etkileyecektir (Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016: 215).

*Çalışanların fikirlerine kapalı olmak:* Örgütlerde iyi bir iletişimin olumlu yansıması, örgüt içinde ve dışında hissedilir derecede öneme sahip olabilmektedir. Örgütte iletişim şekli, astların düşüncelerini önemsemeyen, bilgi paylaşımında bulunulmayan, başarısızlıkların sorumlulukları yönetimin haricinde tutulan bir şekilde ise o örgütte iletişimin sağlıklı ve verimli olması beklenemez. Faaliyetlerine yön vermesi, sürdürülebilirlik, yaratıcılık ve değişimin, organizasyonlarda hayat bulması için çalışanlardan çıkan seslere iyi bir şekilde kulak verilmesi gerekliliği vardır (Dalan, 2009: 69-96). Aksi takdirde örgüt içerisinde motivasyon kaybı yaşanarak örgütsel miyopi oluşması için uygun ortam oluşacaktır (Kartal, 2018: 34). *Aşırı statükoculuk:* Latince bir kökene sahip olan Statüko, değişimin tam karşıtı olarak ifade edilir. Karşılaşılan yeni bir durum halinde harekete geçmeme, durumu sürdürmeye devam etme halidir (Aktan ve Yay,2016: 51). Günümüzün değişim ortamına ayak uyduramayıp geçmişteki hareketlerine bağlı bir şekilde çalışmalarını sürdüren örgütlerin, değişen çevrelerine uyum göstermeleri mümkün olamamaktadır (Tunçer, 2013: 373-406). Kurallar, organizasyonların sistemli bir şekilde çalışmasını sağlayan yol haritaları olarak kabul edilirler. Her organizasyon işleyişini kontrol altında tutan, nerede, hangi şekilde karar verilmesi gerekliliğini belirleyen kurallar serisine bağlıdır. Bu kurallar sayesinde organizasyon bir bütün olarak hareket eder. Ancak kuralcılık, bazen örgütsel körlüğe sebebiyet verebilir. Çünkü çevre devamlı olarak değişen bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla kurallar da değişime ayak uyduracak şekilde belirlenmelidir. Ancak bu düzenlemeler genellikle zamanında yerine getirilmeyebilir. Bu güncellenmenin zamanında geliştirilememiş olması organizasyon içerisinde alışkanlığa ve bağımlılığa yol açar. Diğer taraftan karar verici kurallara aşırı bağımlı kalarak organizasyonun gelişimini yavaşlatıcı etkide bulunur

(Döş, 2013: 154). *Otokratik yönetim*: Örgütlerde çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilemenin, performans artışı sağlamanın bağlı olduğu durumlardan biri de yöneticinin nitelikleri ve yönetim şekli olduğu ileri sürülmektedir. Bu durum aksi şekilde de değerlendirilebilir. Otokratik yönetim şeklinde yönetici astlarla minimum seviyede iletişim halindedir. Bunun yanında astların kaidelere ve prosedürlere maksimum seviyede uyum göstermesi beklenir. Astların karar alma sürecinde etkili oldukları gözlenemez. Dolayısıyla, yönetim tarzı, örgütün vizyonuna katkı sağlayabileceği gibi körelmesine de sebebiyet verebilmektedir (Kanten ve Ülker, 2014: 16-40). *Örgütsel vizyon ve hedefin olmayışı*: Örgütler, günümüz rekabet ortamında kârlı bir şekilde ilerlemek için ilk olarak temel değerlerini, misyonlarını ve amaçlarını belirleyerek global olarak vizyon oluşturmayı hedeflerler. Örgüt içindeki bireylerle birlikte oluşturulmuş bu rota, çalışanların ve yöneticilerin motivasyonunu oluşturmada bir kıstas olarak düşünülebilir. Aksi durum söz konusu olduğunda örgütsel hedefler amaç ve politikalar uygulama safhasına dönüşmemekte, bir belirsizlik oluşmasına zemin hazırlayarak örgütün enerjisini, yaratıcılığını olumsuz etkilemektedir. Böylelikle örgüt içerisindeki bireyler yaratıcılıklarını ve verimliliklerini örgüte yansıtmakta sıkıntılar yaşayabilmektedirler (Doğan ve Hatipoğlu, 2009: 81-99). *Örgütsel çatışma*: Çatışmalar farklı seviyelerde farklı ortamlarda ortaya çıkan bir durumdur. Örgütler, iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek oluşturdukları yapılar olduklarından çatışma örgütlerde kaçınılmaz bir durumdur. Çatışma her ne şekilde oluşursa oluşsun iyi bir şekilde yönetilmediği takdirde örgüt içerisindeki bireylerin verimliliğini, yaratıcılığını ve hatta çevresel algılarını olumsuz yönde etkileyerek olası fırsatları, riskleri görmelerini engelleyebilecektir (Akca ve Erigüç, 2007: 127-153).

## 1.2. Örgütsel Miyopizm Ve Stratejik Yönetimde Çevre Analizi

Günümüzde, çevreyi analiz etmek, mümkün olan en kısa sürede tehdit ve fırsatı tespit etmeye çalışan bir kuruluşun en önemli ve vakit alıcı görevlerinden biridir. Bu, özellikle bağımlılık, karmaşıklık ve ölçekte sürekli bir artışla karakterize edilen organizasyonlar dünyasında hayati öneme sahiptir (Catino, 2013: 1-259). Stratejik yönetim ile ilgili tanımlara baktığımız zaman, stratejik yönetimin temel felsefesinin, örgütün çevresindeki fırsatları ve tehditleri belirleyerek, bu durumu avantaja çevirmek için, içinde bulunduğu duruma göre, en uygun yol haritasını oluşturmak olduğunu düşünebiliriz. Oluşturulan bu yolda ilerleyerek rakipleri arasında bir adım öne geçme fırsatını yakalamak adına çevre analizi yapmanın gereği yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıktığı görülür. Bununla birlikte örgütsel miyopizm kavramının tanımlaması yapılırken bu fırsat ve tehditleri görememek ya da bu duruma tepkisiz kalma durumlarından kaynaklandığının sebep gösterildiğini fark ederiz. İşte bu noktada iki kavramın birbiriyle ilişkisi olduğu düşünülmekte ve birlikte değerlendirilmesi gerekliliği hissedilmektedir. Bu anlamda stratejik yönetimde çevre analizini miyopi çerçevesinden ele alabiliriz.

En eski anlamıyla savaş sanatı olarak bilinen strateji kavramı, örgütsel anlamda kullanılmaya 1900'lü yılların sonlarına doğru başlanmıştır (Dinçerden, 2017: 96). Türkçede askeri bir terim olarak karşılaşılan strateji kelimesi, bir anlamıyla, en uygun şekilde konuşlanma ve gerektiği halde yeniden en uygun şekle dönüşme sanatı olarak ifade edilebilmektedir (Aktaş, 2015: 3). Rekabete dayalı ekonomik ortamda strateji, ilk olarak inovasyonu, daha sonrasında, örgütün sürekli bir şekilde çevreye uyumunu ve oluşan değişikliklerin kontrolünü sağlayan, yönetim araçlarından biridir (Satı ve Işık,2011: 539).

Strateji, grup, kuruluş veya örgütlerin hangisi olursa olsun uzun vadeli liderlik sunma yeteneğinden dolayı, merkezi bir ussal yönetim etkinliğidir. Bir örgüt, uzun vadeli

yönlendirmesini sağlayacak bir lidere sahip değil ise durağanlaşma yaşayacak ve değişime ayak uyduramayıp yenilgiye mahkûm olacaktır. Bu durum organizasyonu rakipleri karşısında savunmasız bir hale getirecektir (Betz, 2001: 1). Liderler, durumsal farkındalığı engelleyen ve üstesinden gelmek için hareket eden engelleri (bilişsel, organizasyonel ve politik) anlamak için vizyon ve cesarete sahip olmalıdır (Catino, 2013: 1-259).

Strateji kavramına İşletme ve yönetsel açıdan bakıldığında, Örgütlerin çevreleri ile ilişkilerinin nasıl gitmesi gerektiğini belirleyen, rekabette üstünlük elde etmesini sağlayan bir anlam yüklenmiştir (Dinçerden, 2017: 96). Yüzyıllar süresince askeri amaçla kullanılan strateji kelimesi 1960 yılları itibariyle yönetim düşünce sisteminde stratejik planlama anlayışıyla anılmaya başlandığı gözlenmiştir. Ancak, 1970 yılları son dönemlerinde özellikle organizasyonları kriz ile ilgili davranışlarda gerek görülen esnekliği sağlayamamaları ve çevre ile uyumlu hareket etmekte stratejik planlama araçlarının yeterliliği sağlayamaması sebebiyle önemsizleştiği görülmüştür. 1980'li yıllardan sonra ise organizasyonların çevredeki belirsizliklere karşı korunması veya belirsizliklerin avantaja çevrilmesi gayesi ile organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek uygun stratejilerin seçilmesi ve böylelikle rakipler karşısında üstün konuma gelebilecek avantajların yakalanması anlamında kullanılmaya başlandığı görülmüştür (Karakaya, 2004: 227). Strateji, örgütsel anlamda organizasyonun geleceğine ilişkin tanımlamaları kapsamaktadır. Bunun yanı sıra stratejik yönetim, örgütün geleceğine ilişkin uzun vadeli yol haritası belirlenmesi şeklinde ifade edilebilir (Dinçerden, 2017: 96).

İşletmelerin stratejik yönetim faaliyetlerini oluşturmak için çevre analizi yapmaya ihtiyaçları vardır. Örgütler çevresiyle etkileşim halinde olan açık sistemler olduğundan dolayı çevresel etkilere dikkat etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenden dolayı stratejilerin oluşturulmasında iç ve dış çevre analizi yapılmalıdır (Yiğit ve Yiğit, 2011: 120).



Başka bir ifadeyle stratejiler, yönetsel anlamda bağımsız bir süreci ifade etmemektedir. Dış faktörler ve iç faktörlerin sebep olduğu değişken durumları yönetebilmek açısından zamana bağlı bir şekilde değişkenlik gösterebilmektedir (Dinçerden, 2017: 96).

İç çevre analizini yaparken kaynak ve yetenekler ele alınır. Dış çevre analizinde ise çok sayıda faktörlere dikkat edilir. Bu faktörlerin önem derecesi örgütten örgüte değişiklikler gösterir. Önem derecesinin belirlenmesinin ise örgütün büyüklüğü ile ilişkili olduğu düşünülür (Yiğit ve Yiğit, 2011: 120).

Çevrenin zaman içerisinde kendisiyle uyum sağlayan ve başarı gösteren sistemleri tercih etmesi, organizasyonların çevresel öğelerdeki değişimlere uyum sağlama zorunluluğunu getirmiştir. Bu sebeple çalkantılı bir hal alan çevrede örgütlerin başarı sağlama, değişimi öğrenme yeteneğinin bir fonksiyonu haline dönüştürmüştür. Bu açıdan organizasyonların yapısının, stratejisinin ve süreçlerinin çevresel etkenlere göre şekillendiğini söylemek mümkündür (Naktiyok, 2010: 202). Örgütlerin hiç birinin tek başına hareket etmediğini ve yaşadığı çevresel koşulların etkisi altında kaldığını söyleyebiliriz. Bu noktada çevresel analiz; örgütün kendi bünyesindeki çevresi ile genel dış çevrenin oluşturduğu fırsat ve tehditleri araştırma, yorumlama ve gözden geçirme süreci olarak kavramlaştırılır. Bir örgütün dış çevresi tanımlanırken üç farklı çevre tanımı oluşturulabilir. (Yiğit ve Yiğit, 2011:121).

*Gerçek Dış Çevre:* Örgütün kendi iç çevresinin dışında bulunan örgütle ilgili koşullar bütünü olarak bilinir. Örgütün amaçlarını yerine getirmede ve stratejisini başarılı bir şekilde uygulamasında bu çevre ile etkileşimi süreklilik arz etmelidir. Tüketiciler, rakipler, hükümet düzenlemeleri bu çevrede yer alır (Yiğit ve Yiğit, 2011:121).

*Algılanan Dış Çevre:* Her yönetici gerçek dış çevreyi farklı bir şekilde algılayabilir. Örgütün dış çevresinde oluşan faktörler bazı yöneticiler tarafından fırsat şeklinde algılanabilirken

diğer bir yönetici tarafından fırsat olarak görülmeyebilir. Bu noktada yöneticinin başarısı gerçek durumu algılama derecesi ile oranlanacaktır. Dış çevre ile algılanan dış çevre arasındaki uzaklık derecesi stratejik risk oluşma derecesini ortaya koyacaktır (Yiğit ve Yiğit, 2011:121).

*Karar Alanı Ya Da Uygulama Çevresi:* Yöneticinin algıladığı çevre, içerisindeki seçtiği kısmı belirtir. Yönetimin belirlediği strateji ve görev ile ilgili bölümdür. Çünkü hiçbir örgütte gerçek ve algılanan çevrenin kapsadığı alan tümüyle kullanılmaz. Öncelikle önemli gördükleri çevresel unsurlar için mücadele etmeyi tercih ederler. Örgütün kimliği de bu çevre unsurları ile belirlenmiş olur (Yiğit ve Yiğit, 2011:121).

Organizasyonlar için çevreyi anlamak alternatifler içinden seçimde bulunma derecesini belirler. Stratejik seçim analizinde hem reaktif hem proaktif çevrede karar verme durumu vardır. Çünkü örgütsel karar verme, sürekli olarak şu andaki ve gelecekteki performansı etkileyebilecek çevresel durumların ortaya koyduğu tehdit ve fırsat yoğunluğu içerisinde. Bu sebepten dolayı örgüt açısından uygun stratejilerin belirlenmesi örgütün başarı ve başarısızlığı ile ilgili olarak doğrudan etkili olan çevresel risklerin ve fırsatların belirlenmesi ya da araştırılması ile oluşur (Naktiyok, 2010: 202).

Stratejinin anlamsal ifadelerinden birinin de uzun dönemli ileriye yönelik fikirler olduğu bilinir. Uzun vadeli planlamalar yapılırken stratejik vizyona ihtiyaç duyulur. Çünkü uzun vadeli planlamalarda hiçbir şey planlandığı ölçüde gerçekleşmez. Bununla birlikte gelecek ile ilgili yapılan plan üzerinde ilerlerken asıl hedeflenen amaçlar tekrar gözden geçirilir ve öğrenilir. Bu yol izlenirken yol gösterici olan stratejik vizyondur. Stratejik vizyon, planlama yapan kişiye, plan haricindeki olabilecek fırsatlardan yararlanma imkanı verir (Betz, 2001: 31). Bu açıdan stratejik yönetimin mantığını irdelediğimizde ilk dikkatimizi çekmesi gereken kelimelerden biri vizyondur (Betz, 2001: 5). Vizyon, gelecek zamanda yapılması

düşünülen tüm etkinliklerin bir süreç içerisinde değerlendirilip, planlanıp, paylaşılıp ele alınması şeklinde görülür. Vizyon belirlemenin, geleceğin neye benzeyeceğinin tespit edilmesi kadar güç bir durum olduğu ileri sürülür. Vizyonu, liderlerin yeniliğe, orjinallığe, yaratıcılığa bakış açıları şeklinde düşünmek mümkündür. Globalleşen rekabet ortamında başarıyı yakalamak, geleceğin bugüne yansıması olan vizyon kavramı ile ifade edilir (Acar ve Acar, 2019: 177). Vizyon, geleceğin hayat bulduğu resim olarak ifade edilir. Stratejilerin yol göstericisi olarak bir pusula görevi görür. Vizyon, stratejik yönetim sürecinde başlangıç noktası olarak görülür (Çetin, 2009: 97). Vizyon, örgüt üyelerinin uğrunda emek harcayacakları ilham verici, net ve kararlı bir gelecek resmidir. Örgütler için ideal gelecek nedir? Sorusunun yanıtıdır. Aynı zamanda müşterilerin ve hissedarların nazarında örgütsel kimliğin işareti olarak görülür. Vizyon, örgütün yapması gerekenler ile gitmesi gereken yol hakkında net bir duygu uyandırır. Vizyon yakın tarihli somut yararlar değil, uzak ideolojik hedefleri belirtmeli ve takipçilerini buna sevk ederek motivasyon kaynağına dönüşmelidir (Derin, 2019: 115). Vizyon, geleceğin referans olarak alındığı bir yönetim aracı olarak kabul edilir. Organizasyonların geleceğe olan bakış açıları, dünya görüşleri, kurumsal kültürleri ve karar vericilerinin evreni nasıl algıladığını ortaya koyan paradigma fonksiyonu görür. Böylelikle hedefe varmak için yapılması gerekenler ile hedefler ortaya konur. Vizyon, geleceğin nasıl bir şekilde oluşabileceğini gösterebilmesiyle yaratıcılık, gerçekleri yansıtan amaçlar edinmesiyle ulaşılabilirlik, değişen şartlara göre inisiyatif sunması ile esnek olma özelliklerini içinde barındırır (Çetin, 2009: 97). Böylelikle miyopinin anlamsal ifadesi kullanılırken ortaya koyulan rutinlikten, değişime kapalı olmaktan, çalışanların fikirlerine kapalı olmak gibi özelliklerden uzaklaşma ortamı oluşturulabilir. Özetle iyi bir vizyona sahip olma peşinde olan örgütler, miyopiyi de kendilerinden uzak tutmayı başarabilirler.

Organizasyonlarda vizyonu belirlemek ve belirlediği vizyona erişebilmek için uygun şartları oluşturacak kişiler stratejik liderlerdir (Uğurluoğlu, Çelik, 2009: 125). Diğer yandan stratejik liderler, uzun vadeli başarıyı elde etmek ile operasyonel odaklanma ve örgütsel sürekliliğin sağlanması noktasında vizyon, yaratıcılık ve yeniliği harmanlayarak uyumlaştıran liderlerdir (Özbozkurt, 2019: 1047). Burada lider, çalışanların fikirlerinden ve sundukları katkılardan ilham alarak, değişime ve geleceğe yönelik fotoğrafı oluşturur (Acar ve Acar, 2019: 177). Vizyoner, öncelikle, vizyon sahibi olan, gelecekle ilgili öngörü sahibi olan, gelecekte örgütün bulunacağı yeri belirleyen ve planladığı geleceğe ulaşmak için çalışanlarına yön gösterici olandır. Vizyon sahibi liderler, şu anda gerçekleşen ile gelecekte gerçekleşmesi planlanan arasında ilişki kurarak, amaçlarını ne şekilde elde edebileceğine odaklanarak takipçilerinin bu çerçevede içerisinde motive olmasını sağlar (Derin, 2019: 115).

Bazı organizasyonların hangi sebeplerden dolayı diğerlerine göre daha başarılı olabildiği sorusunun cevabı da stratejik liderin organizasyondaki kapsamında gizlidir. Çünkü stratejik liderin tanımında organizasyonun, stratejik yönetim süreçlerinden (stratejisini belirlenmesinden hayata geçirilmesine ve değerlendirilip tekrar oluşturulmasına kadar) sorumlu olduğu düşünülür (Uğurluoğlu, Çelik, 2009: 125). Stratejik lider, geleceğe yürüyen vizyonu ile stratejik tercihlerini bir araya getirebilen kişi olarak ifade edilebilir (Acar ve Acar, 2019: 177). Her geçen gün daha da önemli bir hale gelmekte olan stratejik liderlik kavramı, örgütlerde yer alan ve örgütsel vizyonun gelişim aşamasında bulunan tepe yöneticilerin liderlik davranışlarının tümünü kapsamaktadır (Özbozkurt, 2019: 1048).

Burada vizyon sahibi olan liderin amacı, ayırt edici özelliğini kullanmasıyla şirketin rakiplerinden farklı ve kalıcı olmasını sağlamaktır. Bunun için kısa dönemli bakışlarla uzun dönem bakış açısını sentezleyerek çok seçenekli geniş bir perspektif oluşturması beklenir (Acar ve Acar, 2019: 177). Bu açıdan, kısa görüşlü kuruluşlar arasında olmak, büyük resmi

görememek ya da uzun vadeli stratejik bir öneme sahip olamamak gibi faktörler örgütsel miyopiden müzdarip olmaya sebep olmaktadır. Örgütsel miyopiden müzdarip olan bir kuruluş, görevini yerine getirme konusunda daha az etkili veya daha az verimli olur. Ya da görevini hiçbir şekilde yapamaz (Knotts, 2019).

Stratejik yönetimin bir amacı da işin geleceğini sorgulamaktır. Gelecek, tekrarı olmayan, benzeri olmayan, keşfedilmemiş nitelikleri taşıdığından dolayı stratejik açıdan, analiz önemini yitirirken sezgi daha üst seviyede önemli olmaya başlar. Bilinen ve bilinmeyen gelecek açısından planlama yapılırken farklı analiz ve sezgi seviyesine ihtiyaç duyulur. Stratejik vizyon perspektifinden bakıldığı zaman üst yönetimin etkinliğinin önemi tartışılmaz boyuttadır. Stratejik yönetim, gelecek ile alakalı, ne şekilde bir değişim gerçekleşeceği, devam edip etmeyeceği gibi zor sorulara cevap bulmaya çalışır. Bu sorular günümüzde başarıyı yakalamış büyük çaptaki işletmeler için risk barındıran sorulardır (Betz, 2001: 5).

Örgütlerin gelecekle ilgili oluşturacakları resmi belirlerken analiz yapma yetisi kadar sezgiler kullanmanın da yönetim başarısı için üzerinde durulmaya değer bir faktör olduğu düşünülebilir.

Rekabetin var olduğu bir ortamda strateji; öncelikli olarak inovasyonu, ileriye gitmeyi ve örgütün süreklilikle çevreye uyumunu sağlayarak oluşan değişiklikleri kontrolünde tutan yönetsel bir unsurdur (Satı ve Işık, 2011: 539). Organizasyonlar hangi türden olursa olsun, önemli unsurlarından biri örgütün uygulayacağı inovasyon stratejisidir. Bu strateji, örgütün yönetimde başarılı olup olmadığını göstermesinin yanı sıra hayata tutunabilmesi için oldukça önemli bir faktördür (Bay ve Çil, 2016: 39). Strateji oluştururken inovasyon ile

hareket edildiğini ve bu durumun pozitif miyopi ile sonuçlandığı örneğini yukarıda görmek mümkündür.

Örgütsel körlük yaşayan bir örgüt, dış çevrede oluşan değişim ve gelişmeleri takip etmekte yetersiz kalıyorsa ya da doğru şekilde tanımını yapıp doğru teşhislerde bulunamıyorsa çeşitli riskleri de kabul ettiği söylenebilir. Böyle bir durumda yöneticinin, olası tehdit ya da fırsatları tahmin etmesi güçleşecek ve uygun stratejileri geliştiremeyerek kriz için uygun koşullar oluşabilecektir. Bu durumdaki yöneticiler sadece kısa süreli planlara odaklanıp günü kurtarmak için çaba harcayacaklardır. Bunun sonucunda da uzun vadede var oluşlarını korumak mümkün olmayabilecektir (Özgül, Mengi, 2018: 129).

Buraya kadar söz edilenler çerçevesinde stratejik yönetimin miyopi ile bağlantısını ele aldığımızda, vizyon sahibi bir yöneticinin stratejisini belirlerken örgütü uzun dönemde başarıya götüreceği bir strateji oluşturması, çevresel faktörleri göz önünde bulundurması, çevresel faktörlerdeki belirsizliklerin derecelendirmesini yaparak belirsizliği ortadan kaldıracı unsurları belirlemesi gerekliliği, örgütün miyopiden korunması açısından önemli olacağı yargısına varılmaktadır. Çalışanların öğrenmeye ve değişmeye istekli hale gelmesi ve öğrenmenin bireyden örgüte entegre edilerek örgütün başarısının sorumluluğu üst yönetimde kalmayıp tüm bireylere yayılmasını sağlayabilen bir liderliğin varlığı ile örgütün içinde ya da dışında oluşacak herhangi bir miyopi den uzak durulmasının sağlanabileceği düşüncesi oluşmaktadır.

### **1.3.Örgütsel Miyopi Boyutları**

Olayların tahmin edilebilir sürprizler mi yoksa organizasyonel zekânın kaçınılmaz başarısızlıkları mı olduğunu değerlendirmek için, farklı miyopi seviyelerini araştıran bir

analiz modelinden söz edilmektedir. Örgütsel teoride bu üç farklı boyut (Catino, 2013), tarafından şu şekilde ele alınmaktadır. Bireysel boyut, örgütsel boyut, örgütler arası boyut.

### **1.3.1.Bireysel Boyut**

Sürekli yoğun rekabet koşulları ile karşı karşıya kalan şirketler, bu durumun üstesinden gelebilmek için örgüt üyelerinden daha fazla performans beklemektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 137). Bugüne kadar artarak devam eden rekabet şartları ve değişen teknolojik koşullarda hayatlarını devam ettirmeye çalışan işletmelerin rakiplerinin bir adım ilerisinde olması bakımından gerekli olan temel faktörlerden birinin işgücü olduğu bilinir. Organizasyonlar, işgücünü koordinasyonu daha verimli olarak sağladıklarında hedefledikleri başarıyı yakalayabilirler (Gültaç ve Eriğüç, 2019: 52). Bunun yanında, örgütteki çalışanların kendini daha güçlü hissetmesi sağlansa bile ve iletişimde yeni yollar oluşturulsa da çalışanlar yöneticilerine karşı bazı endişe ve güven kaybı hissedebilmektedir. Bu durum çalışanlar için engel olarak görülmektedir. Örgütün en önemli faktörlerinden biri olan insan faktöründen üst seviyede faydalanmak adına bu tür olumsuz duyguları bertaraf edecek bir iklimin, örgüt içinde sağlanması önemlilik arz eder. Örgüt üyelerini geri bildirim sağlamaları konusunda cesaretlendirmek, fikirlerini paylaşmalarını kolaylaştırıcı ortamı sağlamak, yönetimin sorumluluğunda olan bir durumdur. Çalışanlar, örgütteki faaliyetlerini daha etkin bir şekilde ve yönetimin müdahalesine gerek kalmadan sürdürebildiklerinde gelişim sağlanması da kolaylaşacaktır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 137). İnsan davranışının söz konusu olduğu durumlarda kurallar bütünü bulunmaması sebebiyle çalışanların kontrolü ve yönetimi de zorluklar içerecektir. Bu çerçevede, örgütlerde gizli ya da açık bir şekilde, örgüte zarar verecek şekilde davranışlar oluşabilmektedir (Gültaç ve Eriğüç, 2019: 52).

(Catino, 2013) ‘Organizational Myopia’ kitabında ‘Bireysel Miyopi’ boyutunu, kasıtlı miyopi ve kasıtsız miyopi olarak iki mod da açıklamıştır:

*Kasıtlı Miyopi;* Bazı durumlarda seçimlerin kasıtlı olarak sınırlandırılması ve bazı önleyici yükümlülük türleri, bir kararın kalitesini artırabilir ve bazı durumlarda belirli bir kararı uygulanabilir kılabilir.

*Kasıtsız Miyopi;* Bireyin tamamen rasyonel kararlar alma (sınırlı rasyonellik), kendi niyetlerine uygun eylemleri gerçekleştirme (insanın yanılabilirliği ve hataları) kapasitesini sınırlayan bir mekanizma ve süreçlerden oluşur.

Bireysel Miyopi oluşmasındaki çeşitli etmenler şu şekilde sıralanmaktadır. Filtreleme olgusu, Önyargı Doğrulama, İstekli Düşünme, Ekosentizm, Kendi Kendine Hizmet Eden Önyargı, Geleceği Önemsememek, İhmal Önyargısı ve Statükonun Sürdürülmemesi, İstemsiz Körlük, Körlüğün Değiştirilmesidir (Kaygın, Demirel ve Şahinkaya, 2017: 5). *Filtreleme olgusu:* Seçici bir algı biçimidir. Dikkatimizi verdiğimiz şey, görmeyi beklediğimiz şeye bağlıdır. Beklentilerimiz gerçeği renklendirir ve genellikle olayları algılayışımızı ve buna bağlı eylemlerimizi belirleyici bir şekilde etkiler. Bir şey beklentimizi oluşturan modele uymazsa, modelin kendisini sorgulamak yerine zihinsel modelimize uygun hale getirmek için gerçeği çarpıtma eğiliminde oluruz (Catino,2013: 1-259). İnsanlar algısal özelliklerine bağlı olarak, çevrelerinde oluşan uyaranları algılama şekilleriyle kendi menfaatleri doğrultusunda anlamlandırır (Erişti, Uluysal ve Dindar, 2013: 48). *Önyargı Doğrulama:* Tartışılan mekanizmaya yakından bağlı bir tür bilişsel hatadır. Belli bir seçici düşünce türüne dayanarak, insanlar kendi inançlarını doğrulayan şeylere dikkat etme ve bu inançları engelleyen şeyin önemini görmezden gelme veya hafife alma eğilimindedir. Bu, birinin görüşünü onaylayan ve kendi beklentileri ile tutarlı olmayan



bilgiyi elimine eden kanıtları arama eğilimi temeline dayanan bir çıkarım hatasıdır (Catino, 2013: 1-259). *İstekli düşünme*: algıyı beklentilere uyarlamaktan oluşur. Mesela, insanları bazı arzu edilen, ancak yüksek oranda olanaksız bir olayı ya da uzak gelecekteki bir durumu sanki oldukça muhtemel ve sanki bir andan diğerine gelebilecek gibi algılar (Catino, 2013: 1-259). *Ekosentrizm (Benmerkezcilik)*: Kişinin bilgiyi kendi lehine yorumlamasına neden olur. Durumlar, söz konusu olayla ilgili olarak kişinin kapsadığı role göre yorumlanır. Bireyler, kendi olayları nedeniyle, kapsadıkları role aşırı derecede önem verme eğilimindedir. Bu eğilim, insanların söz konusu durumun etkisini hafife alma ve hafife alma eğiliminde olmaları nedeniyle başkalarının davranışlarını yorumlama şeklindeki sistematik bir deformasyon olan temel atfetme hatası olgusuyla yakından ilgilidir (Catino, 2013: 1-259). *Kendi Kendine Hizmet Eden Önyargı*: İnsanlar olumlu davranışlarını ve başarılarını içsel sebeplere dayandırdıkları, olumsuz davranışlarını, başarısızlıklarını ise genellikle dışsal faktörlere dayandırmayı tercih ettikleri varsayılır (Şimşek, 2015: 3). Bazı araştırmacılar, kendi kendine hizmet veren önyargıların etkin olup olmadığını keşfetmeye yönelik olarak yaptıkları araştırma sonuçlarına göre bireylerin sıklıkla kendilerini gördüğünden daha olumlu gördükleri hakkında fikir birliğine varmışlardır. Bu durumun sadece bireysel olarak değil rakipler ve tedarikçiler açısından bakıldığında örgüt için yıkıcı sonuçlar doğurabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Örneğin aşırı genişlemenin kıt kaynaklarla karşılanamaması örgütsel açıdan olumsuz bir şekilde sonuçlanabilir (Larwood ve Whittaker, 1977: 194). *Geleceği iskonto etmek (Geleceği önemli olarak düşünmemek)*: insanların kısa vadeli seçenekleri orta-uzun vadeli seçeneklere tercih etme eğiliminde olmasını sağlar (Catino,2013: 1-259). Yönetim açısından karar vermede, zaman en önemli hususlardan biridir ve örgütlerde en önemli hususlardan biri zamanla ilgili endişelerdir. Uzun vadeli büyüme ve değişim dengesi ile kısa vadedeki, hayatta kalma ve kârlılık performansı bu

endişeler arasındadır (Laverty, 2004: 949). *İhmal önyargısı ve statükonun korunması*: Statüko, yeni oluşumlar karşısında tepkisiz kalma veya yeni ortaya çıkan durumu reddetme olarak adlandırılır. İnsanlar değişimi reddederek önlerindeki engelleri kaldırmayı reddetmiş olurlar. Böylece menfaatleri doğrultusunda hareket etmeyi tercih ederler bu durum statükocular için yenilikleri benimsemekten daha önemlidir (Aktan ve Yay, 2016: 52). Bu durum insanları öngörülebilir sonuçları önleyebilecek akıllı seçimler yapamamaya götürebilmektedir (Catino, 2013: 1-259). *İstemsiz körlük, Algılama körlüğü*: İnsanların bir hedefe konsantre oldukları zaman görüş alanındaki diğer faktörleri algılayamama durumları olarak ifade edilir. Bu durum Sınırlı bir görsel farkındalık biçimidir (Akçay, 2013: 63). İnsanlar, başka bir şeye odaklandıklarında doğrudan neye baktıklarını dikkatle gözlemleyemeyebilirler. Örneğin, uçuş öncesi kontrolleri yapan bir hava yolu pilotu, açıkça görülebilmesine rağmen başka bir uçağın pistte olduğunu fark etmeyebilir (Catino,2013: 1-259). *Körlüğün Değiştirilmesi (Görsel Farkındalık)*: Dünyayla ilgili pozitif düşüncelere sahip olan insanlar hayatı daha güvenilir ve kolay algılayabilmekte ve işyerlerinde baş edilmesi zor olan işleri daha basit bir şekilde algılayarak kendilerine ve çevrelerine pozitif alanlar yaratabilmektedirler (Taştan, Güçel ve İşçi, 2017: 3). İnsanlar olumlu yanılsamalara sahip olma eğilimindedir. Olayları çok merkezli bir şekilde yorumlama ve riskleri hafife alma eğilimindedirler. Olumlu yanılsamalar, insanların zor işleri gerçekleştirmelerine ve kontrol edilemez ve olumsuz olaylarla yüzleşmelerinde yardımcı olur, ancak aynı zamanda aldıkları kararların kalitesini de düşürebilir (Catino,2013: 1-259).

### **1.3.2.Örgütsel Boyut**

Örgütlerde yöneticilerin verdiği kararlar, örgütsel miyopi oluşması açısından çok belirleyici bir etken olabilmektedir (Kartal, 2018: 37). Bununla birlikte örgüt içinde var olan departmanların birbirleriyle olan uyumu, açık ya da kapalı bir sistem içerisinde çalışmalarını

miyopinin örgütsel boyutunu ifade etmede etkendir (Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016: 216). Örgütsel boyuttan söz ederken örgütlerin iç çevrede olsun dış çevrede olsun zaman zaman tehditlerle karşı karşıya gelebildiklerini söylemek mümkündür. Olası tehditlerle ilgili sahip oldukları bilgileri gerekli şekilde analiz edememeleri, başarıya ulaşma görüşlerini de yitirmeyle karşı karşıya kalmalarına sebep olabilir. Bu durumun da miyopinin ortaya çıkmasının göstergesi haline dönüşebileceği söylenebilir (Catino, 2013: 1-259). Örgütsel körlük yaşayan bir organizasyonun dış çevrede oluşan değişim ve gelişmelerden haberdar olamaması veya teşhis etmede ve tanımlamada güçlükler yaşaması örgüt yöneticileri açısından çeşitli risklerin oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Karar vericiler oluşabilecek durumlar hakkında daha öncesinden tahminde bulunmada güçlükler yaşayabileceklerinden, durumla ilgili yeni stratejiler belirlemede zorlanacak ve örgütü krize sürükleyebileceklerdir. Bu örgütler kısa vadeli hesaplamalarla uğraşmaya yoğunlaşıp sadece günü kurtarma hedefine odaklanabileceklerdir. Bu durum kurumsal sürdürülebilirliği etkileyerek fırsatları görünmez duruma getirebilecektir. Örgütsel körlüğe yakalanmış olan böyle bir örgütte değişime olan inanç ta azalacağından rekabet koşullarına uyum sağlayamayarak ayakta kalmaları da zorlaşacaktır (Özgül ve Mengi, 2018: 129).

Örgütsel boyutta miyopinin, bireysel boyutun daha ileri aşaması olarak seyreden özellikte ve öneme sahip mekanizmalar olarak, ‘analizlerde yapılan başarısızlıklar, eşgüdüm ve entegrasyondaki başarısızlıklar, kontrollerdeki başarısızlıklar’ olarak sıralandığı görülmektedir. Analizdeki başarısızlık nedenleri ise seçici dikkat, gürültü, karışıklığa neden olan aşırı bilgi yüklemesidir (Catino, 2013: 1-259).

**Analizde Yapılan Başarısızlıklar:** Analizdeki başarısızlıklar, organizasyonların ortaya çıkan tehditlerle ilgili olarak bilgileri tespit edip kullanamadıkları zaman ortaya çıkar. Bu tehditlerin bir kısmını önleyebilme gerçekleşirken bazılarının önüne geçememe durumu söz

konusu olabilir. (Kaygın, Demirel ve Şahinkaya, 2017: 6). Analizdeki başarısızlık nedenleri (Kaygın, Demirel ve Şahin, 2107) tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

*Seçici dikkat:* Organizasyonlardaki kilit aktörlerin dikkatlerini belirli sorunlara odaklamasına ve böylece diğer sorunların görmezden gelmesine neden olur.

*Gürültü:* Çok sayıda bilginin, uyarı işaretlerinin ve liderlerin kafasını karıştıran ve bunların belirli tehditlerin önemini anlamalarını önleyen gürültü faktörüdür.

*Kargaşayı artıran bilgi yüklemesi:* İnsanları önceliklerinin düşük seviyede kaldığı sorunları görmezden gelmeye teşvik eder ve ortaya çıkan tehditleri tanımlamamalarına veya çok geç belirlemelerine neden olur.

Eşgüdüm ve Entegrasyondaki Başarısızlıklar: Eşgüdümleme, örgütün çalışmalarının daha kolay bir hâl alması, başarı durumunun artış göstermesini sağlamak açısından tüm birimler ve eylemler arasında uyumluluğu oluşturabilmektedir. Eşgüdümleme, insanların çabalarını bir araya getirmeyi, zaman açısından ayarlamayı, amaçlara erişebilmek adına faaliyetlerin organize edilmesini ve kenetlenmek koşuluyla görevlilerin birbirlerini tamamlamaları gayesini ifade eder. Süreç açısından eşgüdümleme, bir teşebbüsün çalışmalarını daha kolay hâle getirmek ve başarı şansını yükseltmek açısından tüm eylem ve departmanlar arasında uyumun meydana gelmesidir (Çelik ve Şimşek, 2018: 94). Özellikle örgüt içi koordinasyonda, çalışanlar ve yönetici arasındaki bilgi akış sisteminin, önemli yöntemlerden birisi olduğu ifade edilebilir. Ayrıca örgüt dışındaki çevre ile ortaya çıkan uyumsuzluk problemleri ise, dış koordinasyon sorununu teşkil eder (Eren,1998: 131-228). İç koordinasyonda önemli olarak görülen organizasyonlar açısından bilgi sistemleri, ham bilginin, bir seri işlem sürecinden geçirilerek, kullanıcının ihtiyacı olduğu uygun ve faydalı bilgi şekline dönüştürülmesi süreci olarak hayat bulan bir sistemdir. Bu sistemde karar

vericilerin ihtiyaç duydukları bilgi ve verileri çevreden toplayan, uygun hale getirecek şekilde işleyen ve alt sistem veya yöneticilere aktaran bir süreç işlemektedir. Bu sistemlerin stratejik rolü, organizasyonların rakiplerine üstünlük sağlayacakları ürün, hizmet ve yeterliliklerini bir üst seviyeye taşıması için gerek görülen bilgi sistemleri ve teknolojinin kullanılması şeklinde ifade edilebilir (Demirhan, 2002: 118). Koordinasyon kavramı miyopi açısından değerlendirilirken hem örgüt içerisinde hem de örgütün çevresindeki uyum açısından önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Yani koordinasyon, örgütsel boyutta ve örgütler arası boyutta miyopiyi ilgilendiren ortak kavramlardan biri olarak düşünülebilir.

Organizasyonlar kurulurken veya büyürlerken belirlenen her birimin diğer birimlerle olan ilişkisi ve aralarındaki uyumu nasıl sağlayacakları klasik bir problemdir. İşletmeler büyüdükçe ve organ sayısı arttıkça bu sorun daha karmaşık, düzenlenmesi daha güç bir hal alabilmektedir (Eren,1998: 131-228). Koordinasyonu gerçekleştirirken uyumsuzluk problemini en iyi şekilde çözümlenmeye yardım edecek unsurun entegrasyon olduğu ileri sürülür (Şimşek ve Çelik, 2014: 126).

Entegrasyon, bir uyumsuzluk durumunda her iki tarafı da memnun edecek bambaşka bir seçenek sunmak ve çatışan tarafları bu seçenek çevresinde birleştirme ve bir bütün hâline getirme yöntemi olarak ifade edilebilir (Çelik ve Şimşek, 2018: 94). İşletmenin entegrasyona ihtiyaç duyma sebebi ve bu entegrasyonun hangi boyutlarda gerçekleşeceği önemli bir faktördür (Edin, 2009: 41). Bu anlamda hem işletmenin hem de çevresinin birbiriyle entegrasyonu önemlidir (Yoşumaz ve Özkara, 2019: 2589). Yöneticiler uzun süreler boyunca bu kapsamda iş süreçlerini gelişmiş hale dönüştürmek, birbiriyle entegre olmasını sağlamak ve daha uyumlu bir hâle getirmek için çaba sarf etmişlerdir. Organizasyonlar, süreç entegrasyonunu hem kendi örgütlerinde hem de diğer örgütler, tedarikçiler, müşteriler

vb. arasında gerçekleştirmeyi başarırlarsa daha büyük yararlar ve rekabet avantajları elde edebileceklerdir. Fakat süreç odaklı organizasyon olmak kolaylıkla gerçekleşecek bir durum olamamaktadır. Organizasyonlarda entegrasyon yaklaşımı 20.yy'ın başlarında oluşmuş ikinci yarısında hız kazanmış bir kavram olarak bilinir. En etkin kullanımı pazarlama, finans, insan kaynakları, üretim yönetimi gibi fonksiyonlarda olduğu düşünülür. (Edin, 2009: 41). Organizasyonlar üretiminde uzman hâle geldiği üretimine ve kalite kontrolüne daha özenli bir şekilde vakit ayırabilme olanağını bulabileceklerdir. Diğer taraftan pahalı ve zor şartlar sergileyen Pazar ve tüketici ile ilişki içerisine girme faktörlerinden muaf olacaktır (Şimşek, 2008: 28).

Dikey entegrasyon, işletmede bulunan süreçlerin, makinelerin, işgücünün birbiriyle olan entegrasyonunu ifade etmektedir. Dikey entegrasyon sayesinde üretim yapacak kuruluşun hammadde miktarları, stok durumlarını, üretimde oluşacak gecikmeler ile ilgili durumlar, makinede meydana gelebilecek hatalar, tahmini yapılamayan gecikmeler gibi faktörleri hakkında proaktif eylem gerçekleştirilir. Yatay entegrasyon ise, iş ortakları, müşteriler ve bütünüyle önemli olarak görülen değer zincirinin ya da başka bir ifade ile işletmenin çevresinin iş birliğini ifade eder (Yoşumaz ve Özkara, 2019: 2589). Birbiriyle bağlı olan bütün sistemlerin devamlı bir şekilde birbiriyle iletişim halinde olmaları zorunluluk arz eder (Kayar, Ayvaz ve Öztürk, 2018: 1655). Bunun yanı sıra entegrasyon her ne kadar dağıtım, uzmanlaşmayı, verimlilik artışını riski dağıtmayı sağlasa da meydana gelen her bir bütünleşme işletmede genişlemeyi, ek yatırımları ve ürün çeşitliliğini mecburi hâle getirecektir. Diğer taraftan entegrasyon çerçevesinde oluşan her halkanın aynı oranda verimlilik ve kârlılık sağlaması görülmeyebilir. Bu zincirler arasındaki uyumu oluşturmak ve tüketici beklentisini maksimum seviyeye getirebilmek için işletme bir miktar kârlılığından vazgeçmek durumunda kalabilir. Bunun sonucunda da işletme, hedeflerine

ulaşmakta güçlüklerle karşılaşmış olacaktır. Bu durumun önüne geçebilmek adına örgüt yönetim kademelerini arttırarak ya da iletişim imkânlarını genişleterek geçebilir. Tüm bu yaşanacaklar sonucunda organizasyon kârlılığı olumsuz etkilenecek bu olumsuzluklar ile karşı karşıya kalınabilir (Şimşek, 2008: 28). Bu noktada örgütte miyopi oluşması da kolaylaşacaktır. Çünkü olumsuzluklarla mücadele etmeye çalışan örgüt yeteri kadar olaylara netlik çerçevesinden bakamayacaktır. Entegrasyon ile genişleyen halkanın uyumunu arttırmak veya sekteye uğratmamak, dolayısıyla miyopi oluşmasını engelleyebilmek için alınacak önlemlerden biri de iletişim olarak düşünülür.

Organizasyon içerisindeki iletişim, hem çalışanlar arasında uyumu sağlamakta etkili olmakta hem de organizasyonun dış çevre uyumunda etkili olmaktadır. Karar vericiler organizasyon içerisinde etkili bir şekilde iletişim sağlayabildikleri ortamlarda örgüt içerisindeki durumdan net bilgi elde edebilir ve sağlıklı kararlara dönüştürebilme imkânına sahip olabilir. İletişimin ast-üst ilişkilerinde açıklıkla sağlandığı durumlarda örgüt çalışanları da işe bağlılıklarını sürdürebileceklerdir. Örgütsel iletişimde kaynak fonksiyonu taşıyan karar vericilerin iletişime olan bakış açıları örgüt başarısına yön verici niteliktedir (Ölçer ve Koçer, 2015: 345). Entegrasyonun önündeki bir başka engel ise, rutinler ve her organizasyonun tipik standart çalışma prosedürleri olarak görülebilir. Bu rutinler, bir yandan, kurumun normal çalışması için gerekli olmakla birlikte, diğer taraftan, yeni sorunların algılanması için güçlü engeller oluşturabilirler (Catino, 2013: 1-259). Çalışanlar rutinlerin ortadan kalkmasından iki sebepten dolayı endişe duyarlar. Birinci sebep, değişimin umutsuzluk hissini ortaya çıkarma endişesidir. Çünkü tedavi şeklinin hastalığı daha kötüye götürebilme ihtimali vardır ve bu ihtimali göze almak istemezler. Bu çalışanlar en yoğun bir şekilde bürokratik örgütlerde yer alırlar (Ayden ve Düşükcan, 2002: 130). Bürokrasinin amaçlarını ortaya koymakta ve verimli çalışması için araç olarak kullanılan kurallar, çeşitli

nedenlerle buldukları statüyü koruma çabasında olan yöneticiler tarafından kullanılmakta ve bunun sonucunda araçlar amaç haline dönüşebilmektedir. Bu hâl hem çalışmalar ile ilgili bilgi aktarımını zorlaştırmakta hem de günün değişen koşullarına uygun olan yeni yolların belirlenmesini engelleyebilmektedir. Bürokrasi kendi bünyesinde değişime kapalılığı barındırdığı gibi dış çevreden gelen değişiklik taleplerini de her türlü yola başvurarak engelleme çabasına girer (Çevikbaş, 2015: 99). Örgütsel miyopi çerçevesinde entegrasyondaki başarısızlıklardan biri olarak kabul edilen bürokrasi kavramının doğasında var olan baskılayıcı, sınırlandırıcı, değişimi engelleyici özelliklerin negatif etkilerinin miyopiyi oluşturucu etkiye sahip olduğu düşünülebilir. Diğer taraftan bürokrasinin olumlu etkilerinin varlığı ve bu etkilerin örgüte ne şekilde pozitif etki ettiğini ortaya koyan araştırmaların da araştırmacılar tarafından göz önüne serildiği yadsınamaz bir gerçekliktir. Bunun yanı sıra eşgüdümleme, miyopi oluşması açısından önemli görülmektedir. Çünkü bireylerin ve birimlerin uyum içinde, kenetlenerek entegre bir şekilde faaliyetlerini daha kolay ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak bu durum örgütsel başarıyı ve motivasyonu da beraberinde getirecektir. Dolayısıyla bu etki çatısı altında hayatlarını sürdüren örgütler, çevreleri ile de uyumsuzluk yaşamayarak birçok açıdan miyopiden uzak kalmayı başarabilir.

*Kontroldeki Başarısızlıklar:* Kontrol, örgütsel faaliyetlerin planlandığı çerçevede uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesi ve herhangi bir sapmanın tespit edilip ortadan kaldırılmasını sağlamak amacıyla faaliyet gözlemlene süreci olarak ifade edilir (Tuan ve Memiş, 2007: 2). Kontrol, yönetim fonksiyonlarının en sonuncusu olarak kabul edilir ve diğer yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesiyle meydana gelen sonuç üzerinden bir değerlendirme yapılmasıyla oluşur. Bu açıdan yeni politika, strateji ve yol haritası oluşturulmasında yönetim çalışmalarıyla ilgili geribildirim sağlamak ya da örgütün gelecekle ilgili daha etkin



bir yapı oluşturmasına katkı sağlamak gibi önemli bir yönetim aracıdır (Özkardeş, 2017: 191). Yönetimin en önemli fonksiyonlarından biri olarak görölen kontrol, faaliyet sonuçlarını belirleyerek diğer fonksiyonların neyi, nasıl, hangi çerçevede meydana getirdiğini tespit eder. Başka bir ifade ile kontrol, örgütün hedeflerine sağlıklı yollarla ulaşması için alınan önlemler olarak düşünölebilir. Kontrolün esas amacı, hataları ve zayıf noktaları ortaya koymak ve gerekli düzeltici önlemleri sağlayarak, oluşun hata ve gecikmelerin bir daha meydana gelmemesini sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında kontrol, örgütte yerine getirilen işlemlerin karar vericiler tarafından değerlendirilip düzeltilmesi faaliyeti olarak görölebilir (İbiş ve Çatıkkaş, 2012: 97).

Örgütlerde kontrol, ulaşılması istenen amaçlar ile örgütün en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar faaliyet göstermesi planlanan amaçların organizasyonel olarak uyum içerisinde olmasını sağlayan sistematik bir süreç olarak düşünöülür (Eren, 2015: 232). Örgütlerde yapılan planların ve konulan hedeflerin gerçek faaliyetler ile uyum sağladığını belirlemek açısından istikrarlı olarak, esnek bir şekilde kontrol mekanizmaları oluşturularak denetlenme sağlanabilir. Kontrol sürecinin ulaştığı başarı grafiği yönetim fonksiyonlarının ulaştığı başarı grafiği ile belirlenir (şimşek, 2014: 138).

Örgütlerde ölçölebilir ve düzeltilebilir her faaliyet her üretim faktörü, kontrol kavramını kapsamaması sebebiyle birçok kontrol seçeneği söz konusu olabilmektedir. Fakat genel bir çerçeve ile üç grupta incelenmektedir. Bunlardan biri işletme fonksiyonları olarak kabul edilen üretim, pazarlama, muhasebe ve personel vb. faaliyetlerin kontrolüdür. Bir diğeri örgüt yöneticisinin kontrolüdür. Sonuncusu ise örgütün faaliyet gösterdiği bölümlerin (şube, departman vb.) kontrolüdür. Bu kontrollerin bazıları olası istenmeyen sonuçlar meydana gelmeden planlanmaktadır ki bunlar önleyici kontrol olarak adlandırılır. Bazıları ise istenmeyen sonuçlar meydana geldiğinde planlanmaktadır ki bunlar tespit edici kontrol

olarak isimlendirilir. Bu kontrollerin bazıları ise istenmeyen sonuçların tersine çevrilmesi ya da tekrarlanmaması adına düzeltici bir eylem tasarlanmasıyla sağlanır. Bu kontrol türü de düzeltici kontrol olarak adlandırılır (İbiş ve Çatıkkaş, 2012: 97). Kontrol fonksiyonu örgütte meydana getirilmiş iç kontrol sistemi ile oluşturulmaktadır. İç kontrol sistemi, karar vericilerin örgütü yönetmelerinde ve amaçlarına devamlılık esasıyla ulaşmalarında yardımcı olacak şekilde sistemin bir parçası olarak oluşturulan bir yönetim kontrolü şeklinde ifade edilir. İç kontrol, örgütte karşılaşılabilecek olası risklerin belirlenerek önlem alınması ve her türlü sapmalar sonucunda ortaya çıkabilecek sorunlara karşı örgütü korumak için planlanan bir sistem olarak görülse de yalnızca bu anlamı ile sınırlandırmak doğruluktan uzak olabilir. İç kontrol; faaliyetleri sistemli bir şekilde, etiğe uygun, hesaplı, verimli ve etkin olarak yürütmek, hesap verilebilirliği sağlamak, yasal düzenlemelere uygunluk sağlamak, kötüye kullanım, hasar ya da kayıplara karşı kaynakları korumak için hayata geçirilir (Özkardeş, 2017: 191).

Kontrol, örgütsel analiz açısından merkezi görevde olduğu düşünülen bir kavramdır. Kuramsal çerçevede Weber ile üne sahip olsa da, kontrol kavramının pratikte klasik dönemden bu yana etkin bir yönetim işlevi olarak ele alındığı ve uygulamaya konulduğu görülmektedir. Kontrolü önemli ve problemleri kılan ise çatışmalı bir süreç içerisinde konuşulmaktadır. Bir organizasyonel düzenin var olması astların mevcudiyetini de zorunlu kılar. Organizasyonların en önemli öğelerinden biri, işi bir örgütsel düzen çerçevesi içerisinde yapacak, kendi isteklerini kollektif amaçların bir parçası şeklinde benimseyecek astların olmasıdır. Diğer taraftan astların organizasyonun amaçlarını yerine getirmeleri isteniyorsa astlara belirli ölçekte çerçevesinde özerklik tanınması gereklilik arz eder. İş görenlerin bir taraftan ast statüsünde olup diğer taraftan belirli bir seviyede özerklik sahibi olması durumu vardır. İş gören hangi seviyede üstün emirlerine bağlı duruma getirilecek hangi seviyede

insiyatif sahibi olacaktır? Bu dengenin oluşturulması kontrol kavramını kritik bir olgu haline dönüştürmektedir (Özcan, 2014: 3).

Örgütler büyüdükçe klasik dönemdeki gibi iş görenin gözlemciler tarafından sürekli olarak denetlendiği, emirlerle yönlendirildiği kontrol anlayışı ile hareket edemezler. Bunun yerine iş görenler daha dolaylı ve birey dışı faktörlerle kontrol işlevine tabi tutulurlar. Bunlar yapısal kontrol şeklinde ifade edilirler. Yapısal kontrol teknik ve bürokratik olmak üzere iki şekilde değerlendirilir. Teknik kontrolde işin fiziksel ve teknolojik yapısına entegre edilme söz konusudur. Bu şekilde iş görenlerin doğrudan üstleri tarafından değil de teknoloji tarafından kontrol edilmesi sağlanır. Örneğin işyerinin kameralarla kontrolünün sağlanmasıyla iş görenler teknolojinin denetimine girerek kontrol edilmiş olurlar. Bürokratik kontrol de ise yatay ve dikey bölümler oluşturularak, iş görenlerin görev tanımlarının ve sorumluluk alanlarının detaylandırılarak yapılması iş göreni yönlendiren bir kontrol mekanizmasını harekete geçirir (Özcan, 2014: 4-5).

Örgütlerde kontroldeki başarısızlıkların sebepleri olarak, sınırların kesin bir şekilde belirlenememesi, görev ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanamaması, yapılan işi birden fazla kontrol eden kişinin olması ya da işin sorumluluğundan kaçınılması sayılabilir. Örgütlerde bu durumların varlığı, karmaşayı ve kontrolde başarısızlığı ortaya çıkarabilecektir (Kaygın, Demirel ve Şahinkaya, 2017: 7).

Buraya kadar yazılanlar çerçevesinde örgütlerde kontrol mekanizmasının miyopi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Çünkü ancak kontrolde başarı göstermiş örgütler miyopiden uzak kalabilirler. Bunun yanı sıra örgütün kontrolde yukarıda sayılan aşamalardan hangisinde daha başarılı ya da başarısız olduğu miyopi seviyesini de belirleyici unsur olarak düşünülmektedir. Çünkü olayların sonuçlarının oluşmasından önce mi önlem alındığı,

oluşunca mı, oluştuktan sonra tekrar edilememesi için planlama mı yapıldığı, örgütün miyopiye olan direncini de ortaya çıkaracaktır.

*Karar Vermedeki Başarısızlıklar:* Miyopi kavramı değerlendirilirken, örgütte yaşanan ya da yaşanabilecek başarısızlıkların elbette ki bir sıralamasının yapılması düşünülemez. Yani miyopiye yakalanma tehlikesi var olan bir organizasyonun hangi aşamada başarısız olduğuna göre miyopiye yakalanma seviyesi belirlenemeyebilir. Bu nedenle bir örgütün başlangıcından bugününe kadar olan süreçteki olaylar bir bütün çerçevesinde ele alınmalıdır ki resmin büyük hâli görülebilsin. O nedenle bir örgütte alınması beklenen ya da alınan kararlarda miyopiye yakalanma riski değerlendirmeye muhtaçtır. Bundan dolayı karar vermedeki başarısızlığın nasıl miyopiye yol açabileceği üzerine düşünmekte fayda vardır.

Tüm insanlar açısından önemli bir özellik olan ve eylemi meydana getiren son aşama karar verme aşamasıdır (Kıral, 2015: 75). Kararlar, yönetim faaliyetinin temelini oluşturan unsurlardır (Lamba, 2014: 9). Karar, birden fazla alternatifin olduğu durumlarda seçim yapma işlemidir. Karar verme ise amaçlara erişebilmek adına alternatifler belirlemek, geliştirmek ve analizi yapılarak aralarından en verimli olacak olanı seçmektir. Yani karar verme olgusu, seçeneklerden birini belirleme şeklinde kolay algılanmaması gereken kapsamlı bir kavramı ifade eder (Kıral, 2015: 75). Yönetim faaliyeti tümüyle bir karar alma faaliyeti olarak görülebilmektedir (Lamba, 2014: 9). Bu aşamada alınan kararın ötesinde, kararı alma aşamasına ulaşıncaya kadar olan sürecin nasıl oluştuğu hangi aşamalar uygulanarak karara ulaşıldığı da önemlidir. Karar verme süreci; problemi tanımlamak, seçenekleri belirlemek, alternatifleri değerlendirip uygun olanı seçmek ve karar vermek olarak sıralanabilmektedir. Karar almanın süreç özelliği bazı durumlarda kararların ani bir şekilde alınması sebebiyle göz ardı edilebilmektedir. Bu durumda hızlı bir şekilde karar almak ve bu durumu övünç kaynağına dönüştürmek karar verici açısından iyi bir nitelik

olarak kabul edilir. Ama rasyonel karar alabilmek için tüm aşamaların uygulanması gerekliliği de unutulmamalıdır (Kıral, 2015: 75). Her gün her alanda değişimin etkili olduğu örgütleri etkisi altına alan faktörlerin hızla artış gösterdiği günümüzde örgütlerin hızlı ve doğru kararlar almaları varlıklarını sürdürebilmeleri açısından önem arz eder. Örgütlerde hiyerarşik seviyeler açısından farklı kararlar verilmektedir. “Kurumsal” olarak adlandırılan işletme kurma girişimde bulunma ile ilgili kararlar vardır. “Stratejik” kararlar olarak ifade edilen faaliyet alanlarının genişletilmesi ya da yeni yatırımlar ile ilgili kararlar vardır. “Yönetimsel” kararlar olarak adlandırılan kaynakların planlanması ve yönetilmesi ile ilgili kararlar ve “operasyonel” kararlar olarak adlandırılan alt kademe ile ilgili kararlar bulunmaktadır (Lamba, 2014: 9). Farklı karar türlerinin yanı sıra kararlar farklı durumlara göre de alınabilirler. Bazı zamanlarda yöneticiler, bir kararın çevresindeki durumu mükemmel bir açıklıkla değerlendirirken bazen birkaç ipucu ile hareket etme zorunluluğu yaşayabilirler. Her karar alma durumu gerekli olan verilerin bir araya getirilmesi ve başarılı olamama ihtimali bakımından belirli bir risk barındırır. Yöneticiler açısından gelecekle ilgili tam olarak hangi seçeneğin uygulanmış olacağını bilmek güçtür. Gelecek kavramı karar alma durumunun temeli niteliğindedir. Çünkü organizasyonlar ve çevreleri sürekli değişim göstermekte ve gelecekle ilgili kararlar önceden tahmin edilememektedir. Bu durum ise yöneticiyi zor durumda bırakmaktadır (Kıral, 2015: 78).

Karar verme, şirketlerin başarı grafiğini belirlemede belirleyici özelliكتedir. Başarı grafiği yüksek olan organizasyonlar rakiplerine karşı en az üç yöntemle rekabette üstünlük sergileyebilirler. Bunlardan biri organizasyonların rakiplerine göre daha hızlı kararlar vermesi, ikincisi rakiplere göre daha doğru karar verme ve üçüncüsü ise verilen kararı daha verimli bir şekilde yerine getirebilmedir. Tüm bu yönetimsel sorumluluklar yerine getirilirken

yönetme ve liderlik edebilme yeteneği, öncelikle karar alabilme ile ileriye taşınabilir. Çünkü kararlar, yapılacakların temelini oluşturur (Ehtiyar ve Ehtiyar, 2010: 3397).

Günlük hayattaki gibi organizasyonlarda da her an çok çeşitli konularla ilgili ve çok sayıda kararlar verilmektedir. Bu kararların verilmesinde etken olan birçok unsur vardır. Bu unsurlar; bireyler, gruplar, örgüt yapısı ve çevresi olarak sıralanabilir. Bu anlamda, bireylerin güdüleri, davranışları, algılamaları, beklentileri, kişilik özellikleri gibi etkenler ve bireylerarası ilişki ve etkileşim, karar alma ile direkt ilişkili değişkenler olarak görülür. Birey organizasyon içinde tek başına bulunmadığından dolayı söz konusu etkenler (davranış, algı, beklenti vb.) tarafından etki altında kalmakta ve bazen de örgütü etkisi altına alabilmektedir. Aynı şekilde bu durumun gruplar açısından da geçerliliği vardır. Grup çerçevesinde kişilerin birbirleri ile olan iletişim seviyesinin de yükselmesinden dolayı birbirleri ile etkileşim seviyeleri de yüksek olacaktır. Böylelikle yatay ve dikey olarak etki artışı meydana gelecek bununla birlikte karar ve davranışlar açısından birbirlerinin etkileşiminde kalmaları kaçınılmaz olacaktır (Lamba, 2014: 9). Bunun yanı sıra (Catino, 2013), karar vermedeki başarısızlıklarda, grup düşüncesi olarak ifade edilen unsurun önemine dikkat çekmiştir. Grup düşüncesi, alternatiflerin eksik değerlendirilmesine, yapılan seçimlerde yer alan risklerin incelenememesine ve alternatif önerilmemesine neden olur. Genellikle küçük bir homojen grup, baskı altında bir karara varmaya çalışıldığında ortaya çıkar. Altı ila on iki kişiden oluşan küçük grupların son derece uyumlu bir şekilde çalıştığı durumlarda, bu uyum, muhalifliği ve alternatiflerin değerlendirilmesini bastırma eğilimi gösteren bir fikir birliği biçimine yönelik güçlü bir psikolojik baskı yaratır. Grubun kişi sayısının grup içindeki davranışları etkilediği gözlemlenmektedir. Gruptaki kişi sayıları aşamalı olarak arttığında grup içindeki kişilerin bireysel katkıları da o oranda azalış göstermektedir. Kişileri gevşemeye, üzerinden geçinmeye, kaytarmaya sebep olan bu durum verimliliği düşürücü bir etkiye sahip

olmaktadır (Robins, Decenzo ve Coulter, 2013: 255). Grubun kararlarının kalite seviyesini yukarıya taşımaya çalışmak, grubun problem çözme aşamalarının sıkı bir şekilde denetlenmesini ve gözlemlenmesini gerekli kılar. Ancak bu durum grupta problemlerin ortaya çıkmasına sebep olur (Özkalp, 1991: 312). Organizasyonda karar açısından gerekli verilerin organizasyon içerisindeki akışını meydana getiren iletişim ağı, karar alıcıları organizasyondaki mevki, formalleşme, hiyerarşik yapı, otorite, işbölümü, uzmanlaşma, yetki devri vb. unsurlar karar alma davranışını önemli derecede etkileyen unsurlardır. Örneğin organizasyon içerisinde formalleşme artış gösterdikçe, bireylerin hareket ettiği alanlar, öncesinde kesin bir şekilde belirlenen yazılı kurallar ile çerçevelendirildiğinden dolayı kararlara katılım ve karar alma alanı da çerçevelendirilmiş olacaktır. Diğer taraftan organizasyon içerisinde uzmanlaşmanın artış göstermesiyle bireylerin yalnızca spesifik kararlara katılımı sağlanacağından dolayı karar alma davranışı da sınırlandırılmış olacaktır. Bunun yanı sıra yetki devri ile beraber gelen kararın alt kademelere aktarılması katılımcılığı yaygınlaştıracaktır (Lamba, 2014: 9). Birey, grup ve yapısal unsurlar haricinde çevre de karar alma açısından önemli bir unsur olduğu kabul edilir. Özellikle organizasyonların açık sistemler şeklinde tanımlandığı sistem teorisi ile beraber çevrenin, organizasyon yapısı ve kararlarında tartışmasız şekilde etkili olduğu düşünülür. Organizasyonlar bir açıdan çevreden edindikleri girdilerle yol almaktadırlar. Bundan dolayı karar alma sürecinde de verinin hangi kaynaktan edinildiği, mevcut ortamın durağan ya da değişken olup olmaması ya da rekabet gibi faktörler karar almada direkt olarak etkili olan faktörler olarak görülür (Lamba, 2014: 9). Her organizasyon sorun çözmeyi iki kritik yolla belirler. Bunların ilki kalite yönüdür. Yani kararın teknik anlamda doğruluğudur. İkinci boyutu ise kabul veya benimseme yönüdür. Bu boyutta kişilerin kararı desteklemesi ve bu kararın organizasyon

içerisinde olumlu sonuçlarının olması önem arz eder. Kalite boyutu kararın organizasyondaki olası etkileri sebebiyle çok önemli görülür (Özkalp, 1991: 312).

Bu çerçevede örgütü bu kadar kapsamlı bir şekilde etkisi altında tutan karar alma mekanizmasında meydana gelecek olan aksaklıklar ve başarısızlıklar da dolaylı olarak örgütü miyopiye götürebilecektir. Çünkü miyopinin de karar alma mekanizmasının da ortak noktası tehditleri ve fırsatları iyi görebilme ve yorumlayabilme ve değerlendirebilme olduğu ifade edilebilir.

### **1.3.3.Sektörel Boyut**

Organizasyonlar çevresi ile etkileşim içerisinde olan kuruluşlardır (Yiğit ve Yiğit, 2011: 120). Hiçbir kurum, en azından orta ila büyük ölçekliler, kendi başına karmaşık faaliyetlerde bulunmayı başaramaz. Her kuruluşun etkileşime girmesi, değiş tokuş yapması ve bir dizi başka kuruluşla işbirliği yapması gerekir. Her kuruluş, diğer kuruluşlarla olan ilişkiler ağına yerleştirilmiştir ve gelişimi, bu örgütlenme bağlamına bağlıdır. Bir kurumun boyutu büyüdükçe, bir kısımda gerçekleşen daha fazla aktivite ve eylem diğer taraflarca bilinmez ve gözlemlenemez hale gelir. İşin alt birimlere, hiyerarşiye ve coğrafi dağılıma bölünmesi görev ve amaçların farkındalığını azaltır (Catino,2013: 1-259). Bireylerdeki davranışlar gibi örgütlerin de her birinin davranış şekli, çevresel değişikliklerle birlikte, diğer örgütün amaçlarının hayata geçmesine etkide bulunur (Uçkun vd. 2014: 19). Koordinasyon, Örgütün amaçlarını yerine getirirken uyum içerisinde olması beklenen farklı işlevdeki birimlerin işbirlikçi bir yapıyla davranış sergilemeleridir (Demir, 2017: 55). Bir kurumun boyutu büyüdükçe örgüt içinde var olan yapı daha karmaşık bir hal alacak, işbölümündeki farklılaşma daha da artacak ve uzmanlaşma ortaya çıkacaktır. Bu durum yöneticilerin artışına neden olacak, koordinasyon ve kontrolün sürdürülebilir olma önemi artacaktır.



Örgütün büyüklüğünden kaynaklanan bu yapısal karmaşa durumu örgütler arası karmaşayı da ortaya çıkaracaktır (Keçecioğlu, 2008: 185). Entegrasyon ve koordinasyon açısından iletişim çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü iletişim başarısızlıkları entegrasyon hatalarına sebebiyet verir. Bireyler örgüt içerisinde oldukça başarılı ve yüksek performansa sahip olsalar bile iletişim hataları veya eksiklikleri örgütün etkinliğini ve etkililiğini engelleyebilir (Karaçor ve Şahin, 2004: 98).

Sektörel seviyedeki miyopide örgütler arası seviyede meydana gelecek farklılıklar ele alınırken ilk olarak örgütlerin amaçlara yönelim, öncelikli ilişkiler ve koordinasyon oluşturma unsurlarında farklılık gösterebilecekleri düşünülür. İkinci potansiyel fark olarak ise, üyelerin hizmet hızlarının farklılaşması olarak görülebilir. Üçüncü olarak organizasyondaki üyelerin organizasyonun yapısı, kültürü, önceki hiyerarşik düzen ile var olan hiyerarşik düzen arasında örgüt üyelerinin ilişkilendirme durumu sayılabilir. Bu durumda geniş yelpazeye sahip organizasyon ile daha özerk profesyonel operatörlere sahip olan organizasyonlar arasında birbiriyle ilişkilendirme ve koordinasyon açısından sıkıntılar oluşabilir. Küçük gruplar yönetim ve koordinasyon bakımından daha kolay seviyede görülürler. Ancak, organ sayısı ve yönetici sayısı artış gösterdikçe koordinasyonda da güçlükler oluşacaktır. Her seviye miyopide belirli faktörlerin analiz edildiği, belirli seviye ve sorunların vurgulandığı gözlemlenmektedir. (Kaygın, Demirel ve Şahinkaya, 2017: 8).

#### **1.4.Örgütsel Miyopi Türleri**

Literatürü incelediğimizde örgütsel miyopi türleri; sistemik miyopi, öngörülen miyopi, kaçınılmaz miyopi ve önleyici miyopi olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 1.4.1.Sistemik miyopi

(Catino, 2013), “*Organizational Miyopia*” kitabında sistemik miyopi ile ilgili olarak, olayların hem önceden hem de sonrası olarak potansiyel olarak tahmin edilebilir ve yönetilebilir olduğunda ortaya çıkacağını belirtir. Olaylar, işaretler ve olay arasında doğrudan ve net bir nedensel bağlantı varsa ve eğer meydana gelmeden önce, işaretlerin tespit edilmesini mümkün kılan bir kuluçka dönemi varsa, potansiyel olarak tahmin edilebilir. Eğer olaylar hem önceden hem de sonrası olarak organizasyon tarafından potansiyel olarak öngörülebilir ve yönetilebilir ise, (a) olaydan önce işaretleri (başarısızlığın öngörülmemesi) veya (b) bir kurtarma alanının varlığına rağmen (kontrolün başarısızlığı) sonuçlarını içermemesi durumunda organizasyon sistemik miyopun kurbanıdır. Burada anlatılmak istenen, sistem içerisinde meydana gelen ufak sapmaların normalleşmesi sonucu oluşan bir görememe durumudur.

Burada olaylar potansiyel olarak tahmin edilebilir. Çünkü işaretler ve olay arasında doğrudan ve net bir nedensel bağlantı vardır ve gerçekleşmeden önce, işaretlerin (zayıf ya da güçlü) olmasını ortaya çıkaran bir kuluçka dönemi vardır. Buradaki miyopi, insan kaynaklı felaketlerde ve örgütsel kazalarda olduğu gibi bir organizasyonun sistemik bir durumudur (Catino, 2013: 1-259). Başka bir şekilde ifade edilecek olursa, olayların oluşum süreleri içerisinde meydana gelen ufak değişiklikler, olayın sonucuna büyük bir etkiye bulunmadığı sürece önemsiz bir durum olarak değerlendirilir ve dikkate alınmaz. Ama bu dikkate alınmayan ufak sapmalar zamanla “normal” olarak görülme riskiyle karşı karşıya kaldığı için tehlike arz eder. Bu durumda örgütte meydana gelecek negatif değişim algılanamaz veya önemsenmeyecek boyutta kalmaktadır. Bu durum sonucunda örgütte insanların, olayların sonuçlarına karşı körleştiren bir seviyeyle karşı karşıya kaldıkları düşünülür.

Buna benzer bir ifade ile (Yüksel, 2017) bu durumu “Dalga etkisi” olarak tanımlamıştır. Bu duruma göre, anlamlı olamayacak kadar küçük görülen ufak sapmalar organizasyonu meydana getiren bütün parçalar ile etkileştiği düşünüldüğünde son derece önemli problemler hâline dönüşebilir. Organizasyondaki akış istikrarlı bir görünüş sergilese bile iş sürecindeki örtük belirtiler, süreçler arası etkileşme ile birlikte özgün problemler olarak ortaya çıkabilirler. Bu noktada önemsenmesi gereken diğer bir faktör ise çalışanın bilgiyi tanıyıp yorumlamasında yetersiz kalmasıdır. Başlangıç seviyesinde anlamlandırılmakta başarısız olunan sinyal ve belirtiler önemsiz olarak görülmüştür (Yüksel, 2017: 674).

#### **1.4.2.Öngörülen miyopi**

Öngörü, geleceği görmek ile ilişkilendirilen, bilginin kapsamlı olarak anlaşılması ve değerlendirilmesi süreci şeklinde ifade edilebilir. Günümüz organizasyonları tarafından kullanılan çoğu planlama ve karar verme yaklaşımları doğru bir analiz yardımıyla geleceğin belirlenebilir olabileceğini düşünmektedirler. Ancak var olan hızlı değişim ve yüksek seviyedeki belirsizlik durumları böylesi bir yaklaşımın benimsenmesini güçleştirmektedir. Bu çerçevede yalnızca öngörü yeteneği bulunan örgütler başarı sağlayabilir. Eğer örgütler belirsizlik koşullarında mümkün olan en iyi tercihte bulunmak istiyorlarsa ilk olarak, yapılması gereken yüzleştikleri belirsizliği anlamaya çalışarak, gizlemeyerek kabul etme davranışı göstermeli ve boyutları hakkında bilgi sahibi olup açıklayabilmelidirler (Kapu, 2008: 276).

Örgütsel faaliyetlerin düzenli olarak devam etmesi açısından tahminler önemli yer kaplarlar. Tahminler ileride meydana gelecek faaliyetleri örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmede karar vericilere yardımcı olacak verileri içerir. Tahminler belirsizlik içeren olayın ortaya çıkması, zamanlaması ve büyüklüğü ile ilgili öngörüler olarak ifade edilir.

Karar verme durumda bulunan gerek özel gerek kamu alanındaki her organizasyon ilerideki mevcut durumlarını korumaları ve geliştirmeleri açısından gelecek ile ilgili durumları tahmin etme ve iyi bir planlama ile uygun çözümler üretmeleri gerekir (Karahana, 2011: 27).

Belirli olayları tahmin etme bilgisinin düşük olduğu, ancak bunlarla başa çıkacak yeterli bilgi birikiminin olduğu durumlarda, kuruluşlar beklenmedik durum planlama tekniğini kullanma eğilimindedir. Bu durumlarda, tahmin yeterli olmasa da, bu olayları ele almak için yeterli bilgi birikimi mevcuttur. Örneğin, bir terörist saldırısının ne zaman olacağını tahmin etmek çok zordur, ancak olası sonuçlar ele alınabilir ve hasar en aza indirgenebilir. (Catino, 2013: 1-259). Gelecek daima belirsizlik içermekle beraber, örgütler bu belirsizliğe karşı çaresiz değillerdir. Gelecek bilinmeyendir fakat bu düşünülemez anlamına gelmemektedir (Kapu, 2008: 276). Bu anlamda örgütlerin içinde buldukları durum çerçevesinde değerlendirildiğinde öngörülen miyopi, mevcut olan bilginin öngörülebilirlik bakımından yeterli seviyede olduğu halde, öngörünün yapılamamasının ya da doğru tahminde bulunulmasının yetersiz kalmasının söz konusu olduğu durumlarda şirketler, öngörü açısından miyopik duruma düşebilmektedir.

### **1.4.3.Kaçınılmaz miyopi**

Burada olaylar pek tahmin edilemez çünkü herhangi bir önceki işaret yoktur, ya da işaretler ve olay arasında dolaylı ve net olmayan bir nedensel bağlantı yoktur ya da olay daha önce hiç gerçekleşmemiştir ve başvurulacak bir model yoktur. Bu dört miyopi formunun en haklı olanıdır, çünkü kuruluşun dikkatli bir önleyici eylem veya uygun bir çevreleme yöntemi uygulama fırsatı yoktur. Bu tür bir kaza aynı zamanda, karmaşık bir sistemin karmaşık etkileşimler göstermesi (görünmeyen veya planlanamayan, beklenmedik diziler

içerdiği zaman) ve sıkıca birleştğinde (zamana bağlı olduğunda) ortaya çıkar (Catino, 2013: 1-259).

#### **1.4.4.Önleyici ve Reaktif Miyopi**

Olaylar zor tahmin edilebilir olduğunda ortaya çıkar. Kuruluşların, öngörülen önleyici tedbirleri uygulayabilir durumda olduğu ama uygulamayı ihmal ettiği durumlarda, ya da organizasyon da olayın sonuçlarını sınırlayamadı (çevreleme başarısızlığı) durumlarda meydana gelen miyopi şeklidir (Catino, 2013: 1-259).

#### **1.5.Pozitif Miyopi**

Şimdiye kadar sunulan örneklerden, miyopinin her zaman istemsiz ve negatif olduğu düşünülebilir, ancak gerçekte, bu her zaman böyle değildir. Avusturyalı şair Ingeborg Bachmann, tarafından yazılan, son derece miyopik ana karakterin dünyaya karşı bir savunma şekli olarak gözlüksüz dolaştığı güzel bir hikâye örnek verilebilir. 1950 kuşağının kaybolmuş ideallerinin anlatıldığı kitapta Miranda'nın kendisini yıkıcı bir gerçeklikten koruma stratejisi yer almaktadır. Her ne kadar bu tedavi edilmemiş miyopi, onu geçmiş yaşamındaki mevcut tehlike sinyallerini görmesini engellese de, aynı zamanda sadece oldukça bulanık bir şekilde görülen bazı problemleri tolere etmesine yardımcı olur. Sosyal eylemin beklenmeyen sonuçlarının herkes için durumu iyileştiren olumlu etkileri olabileceği olaylar vardır. Bir örnek Adam Smith'in görünmez el fikridir (Catino, 2013: 1-259). Smith Görünmez El teorisinde, kendiliğinden oluşan düzeni ifade ederken, insanların tasarımları ile değil hareketlerinin sonucunda kendiliğinden oluşan düzen ortamının oluşması üzerinde durmuştur. İşletmelerin planladıkları hedeflerin beklenin dışında sonuçlanmasıyla aslında işletme yararına gibi görünen sonuçlar bir taraftan da toplum yararına oluşmaktadır (Gündoğdu, 2017: 270). (Catino 2013), bu durumu 'Organizational Myopia' kitabında,

büyük ölçekli bir kâğıt fabrikasının kuruluşunun nasıl pozitif miyopi örneği haline geldiğini şu ifadelerle kaleme almıştır. Yöneticiler ilk etapta kurulduğu yerde bulunan devasa bambu ağaçlarından faydalanmayı tasarlamışlardır. Zaman içerisinde bambu yapraklarının açması beklenen süre ve açma sıklığı ile ilgili olumsuzlukların oluşması ile işletmenin beklediği kârı elde edebilmesi için strateji değiştirmesi gerektiğinin farkına varılmıştır. Bu stratejiyi ana maddenin bambu değil de bambu yerine geçecek bir madde ile değiştirecek şekilde oluşturarak, şirket hem kendi durumunu pozitif çevirmiş hem de bambu ağaçlarının tükenmesini engelleyerek pozitif bir durum yaratmış, aynı zamanda bunu bir inovasyon şeklinde gerçekleştirmiştir.

Sorunların farkındalığı, sınırlarına ilişkin cehalet biçimleri, sorunların tam olarak bilincinde olan ideal bir durumda gerçekleştirilemeyecek olan faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde olumlu bir faktör olabilir. Pozitif miyopi kavramı, bazı öngörülerde kaza ve sarkmalar ile öngörülemeyen kâr elde etme yeteneği olarak tanımlanarak serendipity (istenmeyen bulgular hipotezi), ile ilişkilendirilebilmektedir. Serendipity, istemeden olumlu sonuçlara varmaya yardımcı olan sezgi ve şans karışımını gösterir (Catino, 2013: 1-259). Örnek olarak Afrikalı maymunlarda meydana gelen kızamık salgınının çocuk felci aşısına neden olması verilebilir (Yaqub, 2018: 46). Öngörülemeyen, anormal veya stratejik bir unsurun yeni bir teori geliştirme veya mevcut bir teoriyi genişletme fırsatı sağladığı bir durumdur. (Catino, 2013: 1-259). Belirli bir sorunun beklenmedik bir yoldan çözülmesine yol açmasıdır (Yaqub, 2018: 46). Pozitif miyopi, belirsizlik koşullarında karmaşık projelerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran ve aynı zamanda inovasyonu kolaylaştıran kullanışlı bir mekanizmadır. Bu nedenle, bireylerin hatalarından nasıl faydalanabileceği anlaşılabilir hale gelir. Sonuç olarak, gelecekteki faydaların fazlalığı, operasyonel koşulların belli bir ihmâli ve miyopinin, maliyetleri ve tehditleri abartma eğiliminin dengelenmesinde ve bunlarla yüz yüze

gelebilecek yaratıcı yeteneğin tahmin edilmesinde olumlu bir rol oynadığından emin olunmuştur (Catino, 2013: 1-259). Kısa sürelerde gerçekleştiği sürece, bazı sorunları görmezden gelmek, oluşabilecek diğer miyopileri telafi edebilir. Burada anlatılanlar çerçevesinde pozitif miyopinin özelliğinin, bir problemin daha önceden öngörülme-yen bir şekilde farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceğini ve öngörüle-meyen sorunların her zaman negatif bir şekilde değil bazen pozitif şekilde de sonuçlar oluşturacağı sonucuna ulaşılabilir.

### **1.6.Örgütsel Miyopinin Sonuçları**

Miyopik olan bir işletme fırsatları göremeyecektir. Fırsatları görememesi veya alternatifleri değerlendirememesi başarısızlık durumunu ortaya çıkaracaktır (Kartal, 2018: 40). Örgütsel miyopinin olduğu ortamda öğrenme gerçekleşemeyeceği için örgütsel gelişmenin de var olması güçleşecektir (Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016: 216). Böylelikle örgüt içerisinde monotonluk, verimsizlik, iletişim eksikliklerinden kaynaklanan sorunların ortaya çıkması, çevre ile ilişkilerin zayıflaması, iyi bir vizyon sahibi olamama, stratejik amaçlara ulaşamama, hedeflere odaklanamama durumları, tükenmişlik sendromuna kapılma gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir (Kartal, 2018: 40).

### **1.7.Örgütsel Miyopi Oluşmasını Önlemenin Yolları**

Örgütsel miyopinin oluşmasını engellemenin yollarından biri örgütsel zekâyı geliştirmek olarak görülebilir. Örgütsel zekâ, çevrenin algılanması, sentezlenerek yorumlanmasında etkindir. Örgütler, fırsat ve problemleri algılamak için iç ve dış çevre analizi yapmaktadırlar. Bu bilgilere hızlı ve doğru bir şekilde elde edilmediği durumlarda örgüte sağlanacak en üst seviyede çözümler bulunamamaktadır. Örgütsel zeka, bilgiyi işleme, arttırma ve bunları çevreyle daha entegre hale getirmek için yardımcı bir faktördür (Yıldırım, 2006: 59). Miyopi oluşmasını önleyici faktörlerden biri de örgütsel öğrenme olarak görülebilir. Öğrenme, örgüt

içerisindeki bireylerin bir problemle karşılaştığı durumlarda ve nedenini aramaya başladıklarında ortaya çıkan bir durumdur. Olan ile beklenen arasındaki uyumsuzluğu ortadan kaldırmak için örgütteki olay ve düşünceleri değiştirici eylemlerde bulunurlar ve örgüt imajını daha ileri bir seviyeye taşımak için hareketlerini yeniden şekillendirirler. Böylece değişim oluşur (Ayden ve Düşükcan, 2002: 122). Örgütler, çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlayabilmeleri ve çevredeki değişiklikleri yönetebilecek güce sahip olmaları, sürekliliklerini sağlayabilmeleri için stratejilerini doğru şekilde oluşturup hayata geçirebilmelidirler. Bunu başarabilmek için gelecek ile ilgili öngöründe bulunmaları birincil derecede önemli aktifleri halini alır. Bu durumlar örgütlerin oluşturduğu vizyon ile doğrudan ilişkilidir. Vizyon, değişimi hızlı bir şekilde planlayan örgütler için yol haritası niteliğindedir. Bunun için engelleri ortadan kaldırmak gerekliliği şüphesiz bir hâl almaktadır (Çetin, 2009: 102). Örgütsel iletişim de miyopiyi önleme yollarından biri olarak görülebilir. “Çünkü örgütsel iletişim, bireye ve örgüte bilgi sağlamak, bireyleri motive etmek, bireysel ve örgütsel çabaları kontrol ve koordine etmek gibi işlevleri üstlenerek; örgüt üyeleri ve yöneticileri arasında ortak bir anlayışın oluşmasına zemin hazırlayarak örgütsel amaçlara ulaşma konusunda işbirliği rolünü üstlenmektedir” (Karaçor, Şahin, 2004: 98).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA: KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde örgütsel çatışma konusu kavramsal olarak tartışılmakta ve çatışmanın tanımı, önemi, nedenleri, türleri, olumsuz etkileri, çatışmanın azaltılması, çatışma ile ilgili yaklaşımlar ve çatışmanın yönetim süreci üzerinde durulmaktadır.

#### 2.1.Çatışma Kavramı

Çatışma, bireylerin, grupların, örgütlerin ve hatta devletlerin taraf oluşturabildikleri bir olgudur (Öztaş, Akın, 2009: 9). Çatışma, çok farklı durumlarda, çok farklı şekiller ile farklı ortam ve düzeylerde meydana gelmesinden kaynaklanan sebeplerle kesin tanımının yapılması oldukça güç bir kavramdır (Tokat, 1999: 3). Bu nedenle çatışma yalnızca sosyal psikolojinin inceleme alanı değil felsefe, ekonomi, sosyoloji gibi birçok alanda dikkat çeken ve üzerinde durulan bir kavramdır (İmamoğlu, 2014: 4). Bunun yanı sıra çatışmanın varlığından söz edebilmek için söz konusu tarafların her birinin çatışmanın farkında olması gerekir. Karşıt durumda bir çatışmadan söz edilemez çünkü çatışma bir algı meselesidir (Tokat, 1999:3). Çatışmanın algılanma düzeyi haricinde önemli olan diğer temel unsurlar ise zıtlaşma, birbirini engelleme, uyumsuzluk olarak ifade edilir (Öztaş, Akın, 2009: 9). Çatışma bir yandan yıkıcı, yok edici özellikler taşıırken, diğer yandan geliştirici, gelişimi sağlayıcı, güdüleyici, duygular oluşturan, bilgi, dikkat, tecrübe ve eğitim gerektiren kapsamlı bir kavramdır (Özmen, 1997: III). Çatışma, kişinin gayelerinin başkalarınca karşılıksız bırakıldığı veya müdahalede bulunulduğunun farkına varıldığı an itibariyle oluşmaya başlayan bir süreç olarak görülür (Kılıçaslan, 2014: 265). Çatışma olgusu, insanların hayatlarının her aşamasında varlığını inkâr edemedikleri bir kavram iken bu durumun örgütler içinde aynı önem ve özellikte olduğu düşünülür. Organizasyonların da insanlardan

oluşan yapılar olarak karşımıza çıktıkları düşünüldüğünde bu durum örgütlerde çatışma olmasının doğal bir süreç olduğunu göstermektedir (Karcıoğlu, 2012: 78).

### **2.1.1.Çatışmanın Tanımı**

Çatışma yalnızca insanlara ait olan bir olgu değildir. Bütün canlılar yaşamlarını sürdürebilmek için devamlı çevreleriyle mücadele içine girmek ve gerekli olduğu durumlarda çatışmak durumundadırlar. Bireysel açıdan çatışma, ister fizyolojik ister sosyopsikolojik olsun insanların hayati ihtiyaçlarını temin ederken karşılımlarına çıkan engellerin yarattığı gerginlik durumlarıdır (Eren, 2015: 563). Çatışma, iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasında farklı sebeplerle ortaya çıkan anlaşmazlık durumu olduğundan zıtlama, uyumsuzluk, anlaşmazlık gibi unsurların temelinde olduğu bir durumda insanlar kendi çıkarlarını gözetme çabasına girerler (Koçel, 2013: 646). İnsanların etkileşime girdiği sosyal yaşamlarda çatışma kaçınılmaz bir olgudur (Üstüner, Kış, 2014: 5). Çatışma, kişi veya grup içinde ortaya çıkan bazı sürtüşme, anlaşmazlık veya uyuşmazlık türlerini ifade eder. Çatışma, farklı varlıkların muhalif fikir ve eylemleriyle ilgilidir (Shahmohammadi, 2014: 631). Standart karar verme sisteminin bozulması, amaçların fikirlerin değişikliğe uğraması bakış açısı ve yöntem farklılaşması şeklinde birçok sebebin etkili olduğu çatışma kavramı, örgütsel anlamda belirsizliğini koruyan bir olgudur (Ayan ve Yavuz, 2018: 747).

Yapılan çeşitli tanımlamalardan yola çıkarak çatışmanın örgütsel açıdan insanlar arasında uyumsuzluğun olduğu durumlarda, farklı şekillerde ve pozisyonlarda ortaya çıkan, seviyesinin ise kişilerin algılama düzeyleri ile orantılı olduğu düşünülen geniş bir kavramı ifade ettiği söylenebilir.

### 2.1.2.Çatışmanın Önemi

Günümüz koşullarında iş hayatı değişimi yakalamak, uzun dönemler boyunca sürekliliğini sağlamak, düşük maliyet, tüketici isteklerine hızlı cevap verme, küreselleşme gibi etkenlerle hızlı bir değişim gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte örgütler de, daha modern ve işlevsel bir yapıya ve yönetime ulaşmaktadırlar. Bu durumda örgütlerin hiç problem yaşamadan sürekli olarak uyum halinde oldukları düşünülemez (Yılmaz, 2016: 3). Özellikle bir organizasyonun başarısı öncelikli olarak çalışanların aralarındaki uyumla bağlantılıdır. Bu sebepten ötürü örgütsel anlamda çatışmanın önemi büyüktür (Özkalp ve Kirel, 2018: 339). Çatışma bir örgütte bireylerin ve grupların beraber çalışma problemlerinden ortaya çıkan, işlerde aksamalara sebebiyet verebilen karışıklık oluşmasına sebep olan unsurlar olarak görülmektedir (Şimşek ve Çelik, 2014: 269). Çatışmalar niteliğine ve türüne göre farklılaşırken örgüt açısından dönüştürülebilecek bir fırsat olarak idrak edilebilir. Çünkü çatışma dönüştürülebilen bir kavramdır. Bu açıdan ele alındığında problemin çatışmayı tamamen yok etmek değil etkili olacak çözüm alternatifleri üretmek olduğu düşünülmelidir. Yalnız örgüt içinde değil sistemin çevresel uyumunda da alternatif çözümler üretilmesi, çevreye uyumu artırıcı etki sağlayacaktır (Varol, 1990: 200). Çatışmayı bir gerçek olarak kabul etme davranışıyla birlikte örgütlerin çatışmayı yok sayma halleri, yerini onun varlığıyla birlikte hareket edip örgüt için avantajlı bir hâl almasını sağlamaya yönelmiştir. Çatışma ile ilgili örgütlerin takındığı bu değişik tutum örgütün çatışmayı sorun halinde görmekten çıkarabilmekte verimliliğini arttırarak örgütü daha etkili ve sürekli bir hâl gelmesinde etkili olabilmektedir. Böylelikle çatışmanın örgütlerde büyük bir güç potansiyeli olabildiği gözlemlenebilmektedir (Kaya ve Yılmaz, 2015: 146).

Genel olarak ifade edilirse çatışma, örgütsel anlamda belirsizliği yüksek olan geniş bir kavram olarak karşımıza çıkar. Örgütsel önemi açısından nedenin doğru bir şekilde tespit

edilip ortaya çıkarılması, çözüme ulaştırılması yönünde yol haritasının hassasiyetle belirlenmesi gerekir. Bu noktada çatışmanın olumsuz yönlerine odaklanmayıp örgüte fayda sağlayacak şekilde olumlu bir forma dönüştürülmesinin, çalışanların örgüte pozitif olarak katılımlarını destekleyeceği düşünülebilir.

### 2.1.3.Çatışma Nedenleri

Çatışma sayılamayacak kadar çok sebebe dayanabilir. Fakat örgütlerde çatışmalara rastlanmaları açısından belirli başlıklar çerçevesinde incelenmesi tercih edilir Örgütlerde çatışmaların ortaya çıkma merkezine, değerlerde ve algılamalardaki farklılıklar, işi yerine getirirken karşılıklı olarak dayanışma, amaçlardaki farklılıklar konabilir (Özkalp ve Kirel, 2018: 339). Örgütte çatışmanın iyi bir şekilde yönetilmesi açısından çatışmanın nedenlerini bilmek önem arz eder (Yılmaz, 2016: 12). Örgütlerde çatışmalar düşük seviyelerden yüksek seviyelere kadar çeşitli seviyelerde oluşabilmektedirler. Çatışmayı yönetirken esas alınması gereken konu çatışmanın optimum seviyesini yakalamak ve çatışmayı olumlu hale getirmektir. Bu açıdan çatışmanın nedenlerini çok iyi anlayıp kritik etmek gereklidir (Oktay, 2016: 1147).

Çatışmanın nedenlerini şu şekilde özetlemek mümkündür: *İşler arası karşılıklı fonksiyonel bağlılık*, örgüt içerisinde yapılan işlerde ve bu işleri yerine getiren grup ya da kişiler arasında belirli fonksiyonel bağlılıklar mevcuttur (Koçel, 2013: 651). İşlevsellik bakımından birbirlerine bağlı olan birimlerden herhangi birisinin işini zamanında yapmaması diğeri ile çatışma sebebi olabilir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 218). *Belirli ortak kaynakların paylaşılması*, aynı kaynağı iki farklı bölümün eşzamanlı kullanmak durumunda kalmalarından doğan çatışmaların söz konusu olduğu durumlardır. Örneğin iki farklı bölümün ya da iki farklı yöneticinin aynı sekreter ile işleri yürütmeye çalışması bu

yönlü bir çatışma sebebi olarak görülebilir (Eren, 2015: 565). *Amaç farklılıkları*, örgütlerde yönetici ile birimlerin amaçlarının birbiriyle farklı olması durumunu ifade eder. Her bireyin kendi belirlediği amaç ile örgütsel veya birim amacının farklı bir şekilde düşünülmesi çatışmalara yol açabilmektedir (Koçel, 2013: 651). *Algılama farklılıkları*, örgüt içerisindeki kişilerin ya da grupların bazı olayları algılamalarındaki farklılık olası bir çatışmaya sebebiyet verebilir. Birçok kaynağın sebep olduğu algı farklılığı örgüt içerisinde zıtlıklara sebebiyet verebilir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 219). *Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik*, organizasyonlarda bazı zamanlarda yönetim tarzı astlar tarafından benimsenmeyebilmektedir. Bazı durumlarda bölümlerdeki yönetim şeklinin bölümden bölüme farklılık gösterebilmektedir. Her yönetici problemlere kendi çerçevesinden bakıp değerlendirebilmektedir. Yöneticiler karar alırken planlama yaparken astları motive veya kontrol ederken farklı yol ve yöntemler uygularlar. İşte bu tür sebeplerden dolayı bir takım zıtlaşmalar ve çatışmalar meydana gelebilmektedir (Eren, 2015: 570). *İletişim noksanlıkları*, iletişimdeki eksikliklerde çatışmaya sebebiyet veren nedenler arasındadır. Mesaj iletmede yaşanan gecikme gitmeme filtreleme gibi sıkıntılar mesajın yanlış anlaşılması anlaşılammaması gibi nedenlerle ortaya çıkan iletişim noksanlıkları kişilerin ya da grupların farklı kararlar almasına sebebiyet verebilir (Koçel, 2013: 652). *Statü farklılıkları*, örgüt içerisindeki her bölümün farklı güç ve statü sahibi olması çatışma açısından önemli bir nedendir. Örnek olarak, satışa yönelik bir strateji yürüten bir organizasyonda pazarlama biriminin diğer birimlerden fazla önemli hale gelmesi verilebilir (Kılıçaslan, 2014: 266). *Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar*, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının başlama ve kapsama alanlarını belirleyememesi, yönetilenlerin kime karşı ne şekilde sorumlulukları ve bağlılıkları olduğunu algılayamaması sonucunda görevlerin aksamasına ya da birden fazla kişi tarafından yapılması gibi karışıklık ve çatışmanın çıkmasına sebebiyet verebilir

(Karcioğlu ve Alioğulları, 2012: 219). *Çıkar farklılıkları*, bir grup veya kişinin diğer grup veya kişi ile çıkarlarının örtüşmemesi durumudur. Bir grubun verdiği kararın diğer grubun çıkarına ters düşmesi olarak ifade edilebilir (Koçel, 2013: 653). *Kişilik farklılıkları*, iki veya daha fazla taraf arasında oluşan çatışmalardır. Kişilerin değer yargılarındaki, kişiliklerindeki, amaçlarındaki farklılaşmalar çatışmanın önemli sebeplerindendir (Kılıçaslan, 2014: 266). *Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler*, yöneticilerin bir üst kademeye terfi etmesi, koşulların değişmesiyle birlikte sahip olunması gereken nitelikler de çatışma nedenleri arasındadır. *İşçi işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar*, yönetim ile çalışanlar arasındaki kutuplaşmadan kaynaklanan çatışmadır. Kutuplaşmanın artması çatışma olasılığını da artıracaktır (Koçel, 2013: 653). *Örgüt içi güç mücadelesi*, örgüt üyelerinin birçok sebeple var olan güçlerinin daha fazlasına sahip olma arzuları başkaları ile çatışmaya girmeye sebebiyet verebilir (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012: 219).

## 2.2.Çatışma Türleri

Örgütlerde çatışmaları niteliğine göre, taraflarına göre, ortaya çıkış şekline göre, örgüt içindeki yerine göre birçok farklı şekilde sınıflandırmak mümkündür (Kılıçaslan, 2014: 266).

Şekil 2. Çatışma Türleri

Niteliğine Göre	Taraflar Açısından	Ortaya Çıkış Şekline Göre	Örgüt İçindeki Yerine Göre	Diğer
1.İşlevsel Çatışma 2.İşlevsel Olmayan Çatışma	1.Birey İçindeki Çatışma 2.Bireyler Arası Çatışma	1.Potansiyel Çatışma 2.Algılanan Çatışma 3.Hissedilen Çatışma 4.Açık Çatışma	1.Dikey Çatışma 2.Yatay Çatışma 3.Emir Komuta Kurmay Çatışmaları	1.Amaç Çatışması 2.Rol Çatışması 3.Duygusal Çatışma

	3. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışma 4. Gruplar Arası Çatışma 5. Örgütler Arası Çatışma			4. Kurumsal Çatışma
--	---	--	--	---------------------

**Kaynak:** Yılmaz, 2019: 2773

### 2.2.1. Niteliğine Göre Çatışmalar

Niteliğine göre çatışmalar işlevsel çatışma, işlevsel olmayan çatışma olarak ayrılmaktadır.

#### 2.2.1.1. İşlevsel Çatışma

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayan çatışmalardır. Örgütün farklı bölümlerindeki problemlere işaret edebilir. Ayrıca örgüte canlılık sağlayacak yeniliklerin ve dönüşümlerin gerçekleştirilmesinde kolaylık sağlar (Tuğlu, 1996: 20). Fonksiyonel çatışmalar başarılı olmak için örgüte fayda sağlar. Örgütteki birçok problemin çözüme kavuşmasında etkili olurlar (Özalp, 1989: 100).

#### 2.2.1.2. İşlevsel Olmayan Çatışma

Klasik ve neo-klasik yaklaşımçılar tüm çatışmaların fonksiyonel olmadığını savunmuşlardır. Bu görüşe göre örgütlerde çatışmanın var olması formal organizasyonun yetersiz olduğuna işarettir. Modern yaklaşımın da durumu çatışmalar fonksiyonel değildir varsayımı ile ele aldığı görülür. Fakat her çatışmayı işlevsel olmayan şeklinde ele almak mümkün olamamaktadır (Koçel, 2014: 647).

## **2.2.2.Taraflar Açısından Çatışmalar**

Taraflar açısından çatışmalar incelendiğinde; Bireyin kendi içindeki çatışma, bireylerarası çatışma, bireyler ve gruplar arası çatışma, gruplar arası ve örgütler arası çatışma olarak sıralandığı görülmektedir.

### **2.2.2.1.Bireyin kendi İçindeki Çatışma**

Kişiler olumlu veya olumsuz şeklinde iki durumla karşılaştığı zaman seçeneklerden hangisini tercih edeceklerini bilememeleri ile ortaya çıkan çatışma türüdür. Örneğin iki farklı işten birisi yüksek maaşlı diğeri gelecek garantisi ama düşük maaşlı ise hangisini tercih edeceği konusunda çatışma yaşayabilir. Bu çatışma türü üç şekilde ortaya çıkar. Birincisi, yaklaşma-yaklaşma çatışması; seçeneklerin ikisinin de olumlu olduğu durumdur. İkincisi, kaçınma-kaçınma çatışması; iki seçenekte olumsuzdur biri tercih edilmek durumdadır. Üçüncüsü, yaklaşma-kaçınma Çatışması; seçeneklerin hem olumlu hem de olumsuzlukları vardır. Örneğin, yüksek maaşlı işin kötü bir yerleşim yerinde olmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2018: 349).

### **2.2.2.2.Bireylerarası Çatışma**

Bireylerarası çatışma ile anlatılmak istenen iki birey arasındaki fikir, görüş, duygu farklılıklarının ortaya çıkması ile yaşanan çatışmalardır. Bireylerarası çatışmaya örgüt içerisinde en çok ast-üst ilişkilerinde ve kurmay-komuta yöneticileri arasında meydana gelen fikir uyuşmazlıklarında rastlanır (Eren, 2015: 571).

### **2.2.2.3.Bireyler ve Gruplar Arası Çatışma**

Bazı zamanlar bireylere grup tarafından belirli kurallar kabul ettirilmeye çalışılabilir. Bu durumda grubun amacına, kurallarına veya izledikleri yola uyum sağlamayan kişiler grup



ile çatışacaktır. Eğer bu bireylerin gruba üyelikleri varsa grubun kendi içerisinde yaşanan çatışma ortaya çıkacaktır (Koçel, 2014: 649). Bireyler ya da gruplar arasında çıkara dayanan ilişkilerin açık bir şekilde dile getirilmesi, karşılıklı bağımlılığın umursanmaması bireyler ve gruplar arasında oluşacak çatışmaları şiddetlendirecektir (Akkirman, 1998: 8).

#### **2.2.2.4. Gruplar Arası Çatışma**

Aynı yöneticiye bağlı olan iki veya daha fazla grubun aralarında yaşadığı çatışmalar şeklinde ifade edilir. Bu tür çatışmaların yönetimi yöneticinin de bir grup üyesi olması bakımından oldukça zorlayıcıdır (Yılmaz, 2019: 2773).

#### **2.2.2.5. Örgütler Arası Çatışma**

Birbirleriyle rekabet içinde bulunan örgütlerde çeşitli sebeplerden dolayı oluşan çatışmalardır. Örgütler arası çatışmada yapıcılık söz konusu olabilirken her iki örgütün yok olma tehlikesi de ortaya çıkabilmektedir (Seval, 2006: 247).

#### **2.2.3. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar**

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde oluşmaktadır.

##### **2.2.3.1. Potansiyel Çatışma**

Bu çatışma türünde çatışmanın ortaya çıkmasını sağlayıcı nedenlerin bulunması önemlidir. Örneğin; iletişim eksikliğinin olması, anlamada zorlukların yaşanması, gürültü gibi faktörlerin bulunduğu durumlarda çatışma olasılığı artar (Tokat, 1999: 31). Kaynakların sınırlı olması, örgüt içerisinde yaşanan uyum problemleri, farklı amaçlara sahip olma gibi durumlarda çatışma potansiyeli oluşturur (Özalp, 1989: 99-100).

### **2.2.3.2. Algılanan Çatışma**

Algı, geniş anlamıyla olayların ya da nesnelere yorumlanma şekli olarak tanımlanabilir. Çatışmadan söz edebilmek için algılama durumunun gerçekleşmiş olması gerekir. İnsanlar tecrübeleriyle, hayat stilleriyle, değer yargılarıyla, demografik özellikleriyle farklılıklara sahip oldukları için olayları ve nesnelere algılamaları da farklılık gösterir. Bundan dolayı çatışmanın var oluşunda olayın algılanma şekli önem kazanmaktadır (Topaloğlu, 2005: 10).

### **2.2.3.3. Hissedilen Çatışma**

Çatışma durumundaki kişilerin çatışmaya ilişkin hislerini, hareketlerini ortaya koyar. Gelişimin örgütsel ve bireysel anlamda varlığı ve etkililiği açısından gerekli olanın birbirleri ile tutarsızlaşması kişide huzursuzluk meydana gelmesine neden olur (Tuğlu, 1996: 21).

### **2.2.3.4. Açık Çatışma**

Açık çatışma, çatışmanın ilk akla gelen tanımıdır denilebilir. Yani insanlar çatışmadan söz ederken aslında açık çatışmayı ifade etmek istemektedir. Örgütte bir çalışan diğer bir çalışanın amacını ortadan kaldırmaya ya da engellemeye çalışıyor ise orada açık çatışmadan söz edilebilir. Burada duyguların açığa çıkıp davranışa dönüşmesi çatışmanın açık bir şekilde başladığının göstergesidir. Burada davranışa dönüşme, dalga geçme, karşılıklı münakaşa, fiziksel kuvvet uygulama, sözlü taciz gibi çeşitli şekillerde oluşabilir. Açık çatışmanın başlaması için karşıdaki kişinin mesajı çatışma olarak algılama gerekliliği vardır (Topaloğlu, 2005: 13-14).

## **2.2.4.Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar**

Örgüt içindeki yerine göre çatışmalar; dikey çatışma, yatay çatışma, emir-komuta kurmay çatışması olarak dikkat çekmektedir.

### **2.2.4.1.Dikey Çatışma**

Örgütte farklı seviyelerde bulunan kişiler arasında ortaya çıkan çatışma şeklidir. Bu çatışmanın ortaya çıkma sebepleri arasında astların üstleri tarafından çok fazla baskı altına alınması, üstleri tarafından zorlayıcı tavırlar sergilenmesi veya azarlayıcı tutumlarda bulunulması sayılabilir (Özkalp ve Kirel, 2018: 352).

### **2.2.4.2. Yatay Çatışma**

Aynı organizasyon kademesinde var olan bireyler arasında ortaya çıkan çatışmadır. Çıkarlarda, algılamada ya da amaçlar ortaya konurken oluşan farklılıklardan kaynaklanan çatışmalardır (İmamoğlu, 2014: 19).

### **2.2.4.3.Emir komuta Kurmay Çatışması**

Örgütlerde en fazla karşılaşılan çatışma türüdür. Örgütte bulunan diğer üyeler gibi hat ve kurmay üyeler arasında da görüş farklılıkları, amaç farklılıkları, farklı ilgi alanlarına sahip olma ya da problemlere farklı bakış açısı ile algılama durumları oluşmaktadır. Bu farklıların ortaya çıkmasıyla birlikte görevleri yerine getirmede çeşitli güçlükler oluşabilmektedir. Bu durum çatışmalara yol açabilmektedir (Şimşek, 2014: 277).

## **2.2.5.Diğer Çatışmalar**

Diğer çatışma türlerine baktığımızda amaç çatışmaları, rol çatışması, duygusal çatışma ve kurumsal çatışmalardan söz etmek mümkün olmaktadır.

### **2.2.5.1. Amaç Çatışması**

Organizasyonda bulunan tarafların kendi aralarında amaçların farklılaşmasından dolayı oluşan çatışma şeklidir. Birinin amacına ulaşmaya çalışırken diğerinin amacını engellemesi söz konusu olabilmektedir. Burada örgütsel amaçların bireylerce içselleştirilmesi çatışma olasılığını azaltıcı etki yaratacaktır (Yılmaz, 2019: 2774).

### **2.2.5.2.Rol Çatışması**

Kişinin örgütteki oynaması gereken rol ile oynamak istediği rol arasında kalması sonucunda ortaya çıkan çatışmadır. Bu çatışma çeşitli kombinasyonlar ile şekil alabilir. Rol göndericinin kendi içinde çatışması durumunda; birbiriyle zıt olan iki rolün aynı zamanda beklenmesi durumu vardır. Örnek olarak iyi bir oyuncu olması istenen çocuğun derslerinin oyunculuktan dolayı zayıf olduğundan şikayet edilmesi verilebilir. Göndericiler arası rol çatışmasında; organizasyonel yapıda gözetimci olan bir kişinin üstten gelen astları kontrol etmesine ilişkin baskısı ile astlarını kontrol etme zorunluluğun oluşturduğu baskı arasında kalması ile ortaya çıkan çatışmadır. Roller arası çatışmada; bir kişinin birden fazla grup üyeliğinden kaynaklanan ya da farklı role bürünmek durumunda kalmasından kaynaklanan çelişen rol karmaşası sebebiyle çatışma yaşamasıdır. Kişi rol çatışmasında; bireyden beklenen rolün kendisinde mevcut bulunmayan özelliklere denk gelmesiyle ortaya çıkan çatışmadır. Yaratıcılık özelliğine sahip olmayan reklamcılar bu duruma örnek verilebilir. Rol belirsizliğinde ise; en sade tanımıyla kişinin yapacağı şeyi bilmemesi ifade edilebilir. Görev belirsizliği veya sosyal belirsizlik şeklinde oluşum gösterebilir (Özkalp ve Kırel, 2018: 350).

### **2.2.5.3.Duygusal Çatışma**

Örgütteki kişilerin birbirlerine olan duygusal farklılıkların çatışmaya yol açması örgütlerde olası bir durumdur (Yılmaz, 2019: 2774).

#### **2.2.5.4.Kurumsal Çatışma**

Çatışmanın oluşabileceği koşulların, çatışmanın şiddet ve derecesinin çatışmaya getirilecek olası çözüm alternatiflerinin sosyal sistem aracılığıyla oluşturulduğu, çatışmada oluşan tarafların çatışma halindeyken ne şekilde hareket edeceklerinin hangi yöntemleri uygulayacaklarının ayrıntılı bir şekilde belirlenmesi durumu belirler (Koçel, 2014: 650).

#### **2.3.Çatışmanın Etkileri**

Çatışma, örgütte olumlu ve olumsuz olarak etkilere yol açabilir. Çatışma nitelikli bir yönetici ile rasyonel bir şekilde yönetiliyorsa sonuçları örgüt açısından pozitif olabilir. Rasyonel bir şekilde iyi bir yönetici tarafından yönetilemeyen çatışmalar ise örgüte olumsuzluklar getirecektir. Bu durumda yöneticinin görevi çatışmayı örgüte fayda sağlayacak şekilde yönetip zararlı etkilerinden örgütü uzak tutmaktır (Yılmaz, 2019: 2771). Çatışma, örgütlerin var oluşlarından itibaren iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkma ihtimali yükselen bir kavramdır. Bundan dolayı, örgütlerin çatışmanın varlığında sergiledikleri tutum, çatışmayı olumlu bir şekilde mi olumsuz bir şekilde mi algıladıklarını da ortaya çıkaracaktır.

##### **2.3.1.Çatışmanın Örgüte Olumlu Etkileri**

Çatışmanın olumlu etkilerinden biri örgüt içerisinde motivasyonu artırıcı etki sağlayıp, işine belirli bir gerilim ve heyecan katarak başarıyı sağlayıcı etkide bulunmasıdır. Çünkü işine karşı heyecan duymayan bu heyecanla birlikte belirli düzeyde iş gerilimi yaşamayan bir çalışanın daha az başarılı olma ihtimali yüksektir (Varol, 1990: 204).

### **2.3.2.Çatışmanın Örgüte Olumsuz Etkileri**

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte artan rekabet durumları, kültür farklılıkları, iş gücündeki değişimler gibi sebeplerle organizasyonlarda yoğun olarak çatışmaya sebebiyet vermektedir. Yöneticiler bu durumun üstesinden gelebilmek için yüksek oranda zaman ve enerji harcamak zorunda kalabilmektedirler. Önemli çatışmaların yaşandığı örgütlerde yöneticinin zamanının büyük bir kısmını çatışmayı çözümlenmeye ayırma zorunda kalmasıyla örgüt için gerekli olan diğer faaliyetleri yerine getirmekte güçlükler yaşamasına sebep olmakta ve bu durumda organizasyonları olumsuz yönde etkileyerek örgütün geleceğini tehlikeye atmaktadır (Üngüren, 2008: 886).

### **2.4.Çatışma İle İlgili Yaklaşımlar**

Çatışma ile ilgili yaklaşımlar; geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve modern yaklaşım olarak sıralanabilir.

#### **2.4.1.Geleneksel Yaklaşım**

Taylor, Fayol, Weber gibi bilim adamlarının öncülük yaparak geliştirdikleri 1940'lı yıllara kadar süren (Özmen, 1997: 16) geleneksel yaklaşıma göre çatışma her türüyle gereksiz ve örgüte bir faydası olmayan hatta zarar verebilecek bir durumdur. Geleneksel yaklaşımı benimseyen yöneticiler örgütlerde meydana gelen çatışma işaretlerini örgütte bir takım rahatsızlıklar olduğuna işaret ettiğini düşünürler (Kılıçaslan, 2014: 267). Yöneticinin temel görevlerinden biri örgütte çatışma oluşumuna engel olmak ve eğer herhangi bir şekilde bir çatışma durumu söz konusu olmuşsa bunu hızla çözümlenektir. Böyle bir görüş açısı geliştiren bir yöneticinin örgütün yapısal özelliklerinden ve örgüt gerçeğinden uzak olduğu söylenebilir (Bektaş ve Kenar, 2018: 157).

### **2.4.2.Davranışsal Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşım çalışanları sosyal bireyler olarak görerek çatışmayı geleneksel yaklaşımın tam tersi olarak ele alır. Bu yaklaşıma göre insanların olduğu sosyal ortamlarda çatışma kaçınılmazdır. Dolayısıyla örgütler var olduğu sürece çatışmalar da var olacaktır. Bu durumda çatışmadan kaçınmak değil faydalanarak örgüte pozitif katkıda bulunulmalıdır (Şahin, Emni ve Ünsal, 2006: 555).

### **2.4.3.Modern Yaklaşım**

Bu yaklaşım klasik ve neo-klasik yaklaşımıcılardan farklı olarak örgütü bütünü ile bir sistem olarak ele almışlar ve analiz etmişlerdir. Örgüt bireyleri ile amaçları ile birimleri ile tamamen bir bütündür ve bu bütün sistemi oluşturur. Örgütün bölümleri, fonksiyonları ayrı unsurlar olmadığından birbirlerini de etkiler. Örgütte meydana gelen bir hareket tüm örgütte etkili olacaktır (Tokat, 1999: 30).

### **2.5. Çatışmanın Azaltılması**

Çatışmaların neden kaynaklandığı ile örgüt çalışanlarına sorular yöneltildiğinde, genel itibariyle olumsuz cevaplar verildiği gözlenmiştir. Ancak bir süre düşündükten sonra olumlu sebeplere odaklanabilme görülebilmektedir. Bu durumun temel sebebinin ise insanların çoğunun belirsiz korkularının olması ve uyum ile ilgili adaptasyon zorluğu yaşaması olarak belirlenmiştir. Örgütler açısından esas olan yöneticinin çatışmayı ortadan kaldırması değil olumsuzluklarını pozitif hale dönüştürmesidir (Asunakutlu ve Zeybekoğlu, 1999: 12). Bu noktada örgüt üyelerinin çatışma ile yüzleşmesi ve çözüm şekli yöneticinin sağladığı ortam ile ilişkili olduğu düşünülür (Aşçı ve Koçak, 2017: 1552). Her yönetici kendi tarzına uygun olan yönetim şekli ile karar verme süreci ile farklı öncelikleriyle farklı yollar oluşturabilir. Hangi yol oluşturulursa oluşturulsun amaç çatışmayı anlamak ve örgütsel amaçlar yararına

kullanmak olmalıdır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 224). atışmaların ortaya çıkmasının birçok sebebinin olması yöneticileri de çatışmayı yönetmek konusunda çok kapsamlı düşünmeye ve hareket etmeye itmek zorunda bırakabilmektedir. Yöneticinin atışmayı algılama şekilleri ve çalışanlarına yansıtma şekilleri yani sağladığı ortamlar, çatışmanın azalmasında veya daha da derinleşmesinde etkili olabilir. Ayrıca, atışmanın tamamen ortadan kaldırılmadan belirli bir seviyede tutularak devam ettirilmesi, örgütün öğrenme becerisi, yaratıcılığı gibi pozitif etkenlerinin geliştirici özelliklerinin de hayata geçirilmesini sağlaması açısından önemli görülmektedir.

## 2.6. Çatışma Yönetim Süreci

Çağdaş organizasyonlar için ihtiyacımız olan şey çatışma yönetimidir. Çatışma yönetimi mutlaka kaçınmayı gerektirmez. Çatışma özümü, bir örgütün öğrenmesini ve etkinliğini arttırmak için çatışma gibi çatışmanın azaltılması veya sona erdirilmesi, çatışma işlevlerini en aza indirgemek ve yapıcı işlevleri geliştirmek için etkili stratejiler tasarlamayı içerir (Rahim, 2001: 76). Çatışma yönetim stilleri, çatışma halinde kişilerin kendilerini belirli davranış şekilleriyle anlatmaları olarak tanımlanır (Kaya ve Yılmaz, 2015: 147). Rahim (2001), atışma yönetim stillerini beş kategoride incelemiştir. Bunlar, bütünleştirme (integrating), hükmetme (dominating), kaçınma (avoiding), uyma (obedience) ve uzlaşma (compromising) dir. atışmanın içeriğine göre ve çatışmayı oluşturan tarafların seçimine göre stratejilerden hangisinin kullanılacağı değişiklik gösterir (Kırımlı, 2018: 151). Çatışma yönetimini gerçekleştiren kişiler örgütte bulunan yöneticiler olabileceği gibi, oluşabilecek miyopinin negatif etkilerini ortadan kaldırmak açısından örgütün dışındaki birinin görevlendirilmesiyle de çatışma yönetimi sağlanabilir (Seval, 2006: 252).



**Bütünleştirme:** Her iki tarafın da ilgi ve ihtiyaçlarını karşılama isteği derecesinin yüksek seviyede bulunduğu durumlardır. Hem kendisinin hem diğer tarafın kabul edebileceği çözüm alternatifine erişebilmek adına tarafların kendi aralarındaki farklılıkların incelenmeye alındığı, bilgi alışverişi ve açıklık hareketlerinin ağır bastığı bir çatışma yönetim şeklidir (Oktay, 2016: 1148).

**Uyma:** Rekabetin tam ters halidir. Bu davranış şeklinde uzlaşma ve iddialı olmama tercih edilmiştir. Burada taraflar çatışma olmasını istemedikleri için karşı tarafın çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmayı tercih ederler. Yani taraflardan biri çatışmamak için kendi görüşünü savunmamayı tercih eder. Bu durumun olumsuzluğu savunmak istediğiniz görüşün diğerleri tarafından bilinmemesine veya öğrenilmemesine sebebiyet vermesidir (Özkalp ve Kirel, 2018: 357).

**Hükmetme:** Hükmetme yöntemini genel olarak büyük örgütlerdeki yöneticilerin tercih ettiği ast üst ilişkilerinde üstün astına karşı bu yöntemi uygulayarak güç kullandığı görülür. Birey genel itibariyle kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelmeyi maksimum seviyede tutarken karşıdakinin ilgi ve ihtiyaçlarına yönelmesi minimum seviyede kalmaktadır (Oktay, 2016: 1148).

**Kaçınma:** Yöneticinin çatışmayı görmemezlikten gelmesi durumu söz konusudur. Çatışmanın ileride kendi kendine kaybolacağı fikri yöneticiyi çatışmayı yok saymasına neden olmaktadır. Yönetici çatışmayı sürekli görmezlikten gelir ve hiçbir müdahalede bulunmayı tercih etmez ise bu durum çalışanlar gözünde kısa vadede olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilirken uzun vadede örgütün etkinliğinin yok olmasına sebebiyet verebilir (Seval, 2006: 252).

Uzlaşma: Uzlaşma, işbirliği yapma tutumu ile iddiacı tutumun arasında kalan bir tutumu ifade eder. Bu durumda her iki grup ta kendinden ödün vererek ortak çıkar doğrultusunda hareket etmeyi seçer (Özkalp ve Kirel, 2018: 357).

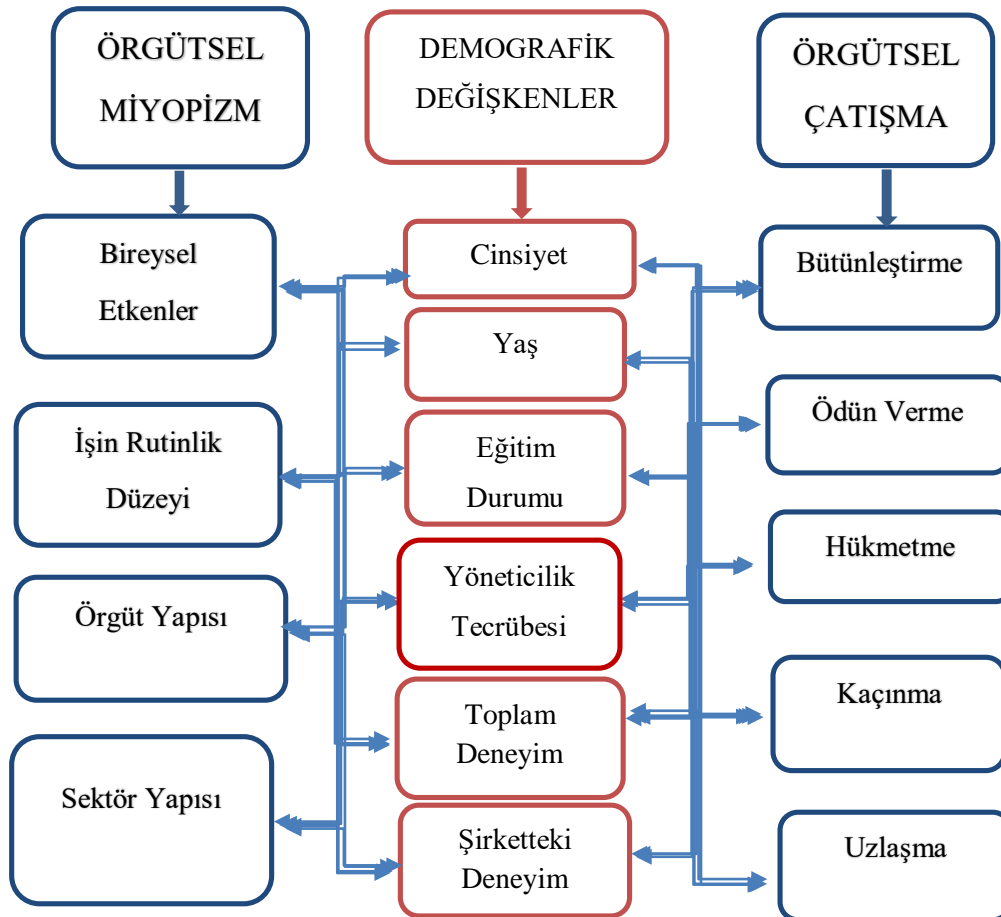
## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL MİYOPİZM VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: KARAMAN OSB'DE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, örgütsel miyopi ve örgütsel çatışma açısından çalışanların algılarının demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, yöneticilik tecrübesi, mesleki deneyim ve şirketteki deneyim) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir.

Tablo 1. Araştırmanın Modeli



Araştırmanın önemi; Bu çalışma yapılırken YÖK'ün tez veri tabanının taranmasıyla örgütsel miyopizm ve örgütsel çatışma ile ilgili birden fazla çalışmanın olduğu görülmüştür. Fakat iki kavramın bir arada değerlendirildiği ya da aralarında bir ilişki olup olmadığına yönelik bir çalışmaya rastlanmaması çalışmanın önemini göstermesi açısından önemli bir husustur. Bununla birlikte, az sayıdaki örgütsel miyopi ile ilgili çalışmaların bir kısmının sadece kavramlar arasındaki ilişki şeklinde bir kısmının da örgütsel miyopiye çözüm önerisi şeklinde incelendiği görülmüştür. Bundan dolayı örgütsel miyopi ve örgütsel çatışma açısından çalışanların algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu farklılıkların ortaya çıkarılmasıyla, organizasyonların genelde yönetsel amaçları özelde ise örgütsel amaçları gerçekleştirebilmeleri adına fırsatlara, tehditlere veya karşılaşılabilecekleri diğer problemlere olan bakış açılarına ışık tutulabileceği düşünülmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın yöntemi nicel bir araştırma olup, veri toplama yöntemi olarak basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış ve araştırma materyali olarak web tabanlı anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette, 57 soru ve 5'li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin değerlendirilmesi; Kesinlikle Katılıyorum(5), Katılıyorum(4), Kararsızım(3), Katılmıyorum(2), Kesinlikle Katılmıyorum(1) şeklindedir. Anket çalışmasının ilk bölümünde, Karaman Organize Sanayi Bölgesi'ndeki minimum 50.000.000 ₺ sermayeye sahip 10 işletmede görev alan 73 idari çalışana uygulanan web tabanlı anket ile elde edilen veriler ve bilgilerin SPSS 25 paket program ile analiz edilmesiyle değerlendirilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri ile ilgili olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilik tecrübesi, toplam çalışma süresi ve şirketteki çalışma süreleri ile ilgili sorular sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde örgütsel (miyopi) körlük düzeyini ölçmek için Seymen vd. (2016)

tarafından geliştirilen örgütsel (miyopi) körlük ölçeği ifadeleri yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise Örgütsel çatışmanın ölçülmesine yönelik olarak alan yazında ROCI-II olarak da adlandırılan Rahim (1983) tarafından geliştirilen, Türkçesi (Salihoğlu,2019) “Örgütsel Çatışma Ölçeği-II” ifadelerine yer verilmiştir.

### 3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmanın evrenini ekonomik açıdan bulunduğu bölgenin hayat damarı olarak nitelendirilebilecek, yerli ve yabancı sermayenin işbirliği içerisinde hareket edebildiği ve miyopi açısından önemli görülen bütün bu özellikleri bir arada bulunduran olan Karaman Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren 136 firmadan sermayesi minimum 50.000.000 ₺ olan 10 şirket oluşturmaktadır. Karaman Organize Sanayi Bölgesi’ndeki toplam 136 firmadan sermayesi minimum 50.000.000 ₺ olan 10 şirketin idari biriminde görev alan 73 idari çalışan, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma yöntemi nicel araştırma yöntemi olmakla beraber ana kütleinin özellikle organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firmalar olarak seçilmesinin nedeni; bu sektörün örgütteki miyopi (Örgütsel Körlük) ve çatışmanın varlığının önemli olduğu hizmet sektöründe önemli bir yere sahip olmasıdır. Diğer taraftan sektörün dinamik bir yapıya sahip olması seçilmesindeki bir diğer etkidir. Sermayesi minimum 50.000.000 ₺ olan şirketlerin tercih edilme sebebi ise örgütsel miyopi ve örgütsel çatışma kavramlarının objektif şekilde değerlendirilebilecek örgütsel yapıyı karşılayabilmeleridir.

Toplamda 136 firma bulunan Karaman Organize Sanayi Bölgesi’ndeki 136 firmadan sermayesi minimum 50.000.000 ₺ olan 10 şirketin idari biriminde görev alan 73 idari çalışanına elektronik ortamda uygulanan anketten tamamı eksiksiz ve hatasız doldurulmuş olarak geri gönderilmiştir. 73 anket formu üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

### 3.2.2.Araştırmanın Sınırlılıkları

Yürütülen araştırmanın sınırlılıkları; araştırma bulguları, evreni ve örneklemini ile araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve ölçme araçları ile sınırlıdır. Araştırma Karaman organize sanayide yer alan 136 firmadan sermayesi minimum 50.000.000 ₺ olan 10 şirketin idari personelini kapsayan 73 katılımcı sınırlılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 18.05.2020-06.06.2020 tarihleri arasında uygulanan anket cevaplama dönemi ile sınırlıdır.

### 3.2.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Araştırmada veri elde etme materyali olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında örgütsel miyopi ile ilgili sorular Seymen vd. (2016) tarafından geliştirilen örgütsel körlük ölçeği ve Örgütsel çatışmanın ölçülmesine yönelik sorular için alan yazında ROCI-II olarak da adlandırılan Rahim (1983) tarafından geliştirilen Türkçesi (Salihoğlu,2019) “Örgütsel Çatışma Ölçeği-II” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmakta olup toplam 57 madde içermektedir. Anketin ilk bölümünde yer alan 5 madde demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, deneyim süresi, statü) ölçmeye yöneliktir. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde ise sırasıyla örgütsel miyopi ve örgütsel çatışma, ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu kısımlarda yer alan 52 madde, 5’li Likert Ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) ile ölçülmüştür.

#### 3.2.3.1.Örgütsel Körlük Ölçeği

Örgütsel körlük ölçeğinde “Bireysel Boyut” (7 ifade), “İşin Rutinlik Düzeyi Boyutu” (7 ifade), “Örgütsel Boyut” (7 ifade), “Sektörel Boyut” (5 ifade) olmak üzere 4 boyut ve 26

ifade bulunmaktadır. Örgütsel Körlük Ölçeğinde bulunan ifadeler ve alt boyutları aşağıda yer alan tabloda ifade edilmektedir.

Tablo 2.Örgütsel Körlük Ölçeği İfadeleri

İfadeler	
(Toplam İfade sayısı =26)	
İşimle ilgili yenilikleri takip etmem	
Çevremdeki yenilikler konusunda meraklı değilim	Bireysel
Kendi eksikliklerimi kolay fark edemem	Boyut ifade
Başkalarının eleştirilerini dikkate almam	sayısı=7
Bir şey yaparken her zaman daha önce kullandığım yöntemleri kullanırım	
Alışkanlıklarımdan kolay vazgeçemem	
Değişik çevre şartları beni korkutur	
İşimde kendimi geliştirme olanağım yoktur	
İşim yeniliğe açık değildir	İşin
İşimde karşılaştığım sorunları hep aynı yöntemlerle çözerim	Rutinlik
Yaptığım iş rutinleşmeye uygundur	Düzeyi
Standart bir mesleğim vardır	Boyutu
Mesleğim rotasyona uygun değildir	İfade
Yetki devrederken astımın yapamayacağını düşünürüm	sayısı=7
İş yerimizdeki birimler arasında personel rotasyonu yoktur	
İş yerimizde iş görenlerin düşüncelerini paylaşacağı ortam sağlanmamıştır	
Kurum hakkında geri bildirimler değerlendirilmez	Örgütsel
İş yerimizde, işler daima geleneksel yöntemlerle yapılır	Boyut İfade
Yöneticilerim esnek değildir	sayısı=7
Kurumumuzdaki kurallar katıdır	
Kurumumuzda çok az yenilik yapılır	
Bulduğumuz sektörde nadiren yenilik olur	Sektörel
Bulduğumuz sektörde farklılıklar hoş karşılanmaz	Boyut İfade
Bulduğumuz sektör katı disiplin ve kurallar içerir	sayısı=5
İşimin bulunduğu sektör durağandır	

Başkalarına fikrimi kabul ettirmek konusunda ısrarcıyım	
---	--

### 3.2.3.2.Örgütsel Çatışma Ölçeği

Örgütsel çatışma ölçeğinde “Bütünleştirme” (7 ifade), “Ödün Verme” (6 ifade), “Hükmetme” (5 ifade), “Kaçınma” (6 ifade) ve “Uzlaşma” (4 ifade) olmak üzere 5 faktör ve 28 ifade bulunmaktadır. Örgütsel Çatışma Ölçeğinde bulunan ifadeler ve alt boyutları aşağıda yer alan tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.Örgütsel Çatışma Ölçeği İfadeleri ve boyutları

İfadeler (Toplam İfade sayısı =28)	
Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım	Bütünleştirme (İfade Sayısı=7)
Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım	
Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım	
Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum	
Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım	
Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım	
Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm	
Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerini karşılamaya çalışırım	Ödün Verme (İfade Sayısı=6)
Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım	
İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğerim	
İş arkadaşlarıma genellikle ayrıcalık tanırım	
Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarırım	
İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım	
Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım	



İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım	Hükmetme (İfade Sayısı=5)
İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım	
Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim	
Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım	
Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım	Kaçınma (İfade Sayısı=6)
İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım	
İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım	
İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım	
İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım	
İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım	Uzlaşma (İfade Sayısı=4)
Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım	
Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm	
Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum	
Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim	

### 3.2.4. Verilerin Analizi

Veri toplama araçları vasıtası ile toplanan araştırma verileri SPSS 25.0 Paket Programı kullanılarak istatistiksel testler vasıtası ile analiz edilmiştir. Öncelikle ölçeklerin güvenilirlik ve faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinden iki seçenekli olan cinsiyet ve yöneticilik tecrübesinin örgütsel miyopizmi algılamaya etkisini analiz etmek için bağımsız örneklem t-testi; ikiden fazla seçenekli olan yaş, eğitim durumu, toplam mesleki tecrübe ve şirketteki çalışma süresinin örgütsel miyopizmi algılamaya etkisini analiz etmek için ise tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. Öncesinde bu değişkenlerin varyansların homojenliğine bakılmıştır.

Örgütsel körlük ölçek boyutları ile örgütsel çatışma ölçek boyutları arasında ilişkinin olup olmadığının belirlenmesine yönelik Korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçek boyutları arasında etkinin olup olmadığının belirlenmesine yönelik ise Regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

### 3.2.5. Araştırmanın Hipotezleri

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların demografik özellikleri örgütsel miyopi algıları üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>1a</sub>:** Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>1b</sub>:** Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>1c</sub>:** Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>1d</sub>:** Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları mesleki tecrübelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>1e</sub>:** Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları son çalıştıkları iş yeri deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>1f</sub>:** Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları yöneticilik tecrübelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel çatışma üzerinde algıları üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>2a</sub>:** Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>2b</sub>:** Katılımcıların örgütsel çatışma ilgili algıları yöneticilik tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2c: Katılımcıların örgütsel çatışma ilgili algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2d: Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları mesleki tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2e: Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları son çalıştıkları iş yeri deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H3:** Örgütsel miyopi örgütsel çatışmaya anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

H3a: Bireysel etkenler alt boyutu bütünleştirme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3b: Bireysel etkenler alt boyutu ödün verme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3c: Bireysel etkenler alt boyutu hükmetme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3d: Bireysel etkenler alt boyutu kaçınma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3e: Bireysel etkenler alt boyutu uzlaşma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3f: İşin rutinlik düzeyi alt boyutu bütünleştirme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3g: İşin rutinlik düzeyi alt boyutu ödün verme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3h: İşin rutinlik düzeyi alt boyutu hükmetme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3i: İşin rutinlik düzeyi alt boyutu kaçınma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>3i</sub>: İşin rutinlik düzeyi alt boyutu uzlaşma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>3j</sub>: Örgüt yapısı alt boyutu bütünleştirme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>3k</sub>: Örgüt yapısı alt boyutu ödün verme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>3l</sub>: Örgüt yapısı alt boyutu hükmetme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>3m</sub>: Örgüt yapısı alt boyutu kaçınma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>3n</sub>: Örgüt yapısı alt boyutu uzlaşma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>3o</sub>: Sektör yapısı alt boyutu bütünleştirme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>3ö</sub>: Sektör yapısı alt boyutu ödün verme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>3p</sub>: Sektör yapısı alt boyutu hükmetme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>3r</sub>: Sektör yapısı alt boyutu kaçınma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>3s</sub>: Sektör yapısı alt boyutu uzlaşma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**H4**: Örgütsel körlük alt boyutları ile örgütsel çatışma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **3.3.Bulgular**

Söz konusu ölçekler kapsamında araştırma katılımcılarından elde edilen yanıtlardan ortaya çıkan puanlar 5,00 (kesinlikle katılıyorum) – 1,00 (kesinlikle katılmıyorum) =4,00 puanlık bir genişliğe sahiptir. 4 puanlık genişliğin ölçeğin beş maddesine bölünmesiyle 0.80 değeri elde edilmiştir ve ölçekten alınan puanlar aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

Tablo 4.Ölçeklerin Puan Aralıkları ve Değerlendirmeleri

Ağırlık	Seçenek	Aralık
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1,00-1,79
2	Katılmıyorum	1,80-2,59
3	Karasızım	2,60-3,39
4	Katılıyorum	3,40-4,19
5	Kesinlikle Katılıyorum	4,20-5,00

### 3.3.1. Örgütsel Miyopi ve Örgütsel Çatışma Ölçeklerine Ait Güvenirlilik Analizi

Tablo 5. Likert Tipi Ölçeklere Ait Güvenirlilik Analizi

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Körlük	,907	26
Örgütsel Çatışma	,937	28

Tablo 5’de görüldüğü gibi, ölçek maddelerinin güvenirliliği Cronbach’s alpha katsayısı ile belirlenmiştir ve ölçeklerin Cronbach’s alpha katsayısının sırasıyla 0,907 ve 0,937 olduğu belirlenmiştir. Bu değere göre örgütsel körlük ve örgütsel çatışma ölçeklerinin yüksek derece güvenilir olduğu ifade edilebilir.

### 3.3.2.Örgütsel Miyopi Ölçeğine İlişkin Varimax Rotasyonlu Faktör Analizi

Örgütsel miyopi boyutlarının dağılımını gözlemlemek için körlüğe ilişkin toplam 26 maddeye varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 6.Miyopi Ölçeğine İlişkin Varimax Rotasyonlu Faktör Analizi

Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Yüklerin Kareleri Toplamının Çıkarılması			Rotasyonlu Kareleri Toplamının Çıkarılması		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	8,524	32,783	32,783	8,524	32,783	32,783	5,537	21,297	21,297

2	2,666	10,253	43,036	2,666	10,253	43,036	5,212	20,046	41,342
3	1,969	7,572	50,608	1,969	7,572	50,608	2,207	8,490	49,832
4	1,676	6,445	57,053	1,676	6,445	57,053	1,877	7,221	57,053
5	1,565	6,019	63,072						
6	1,226	4,716	67,788						
7	1,144	4,401	72,189						
8	,943	3,627	75,816						
9	,798	3,069	78,885						
10	,736	2,831	81,716						
11	,643	2,472	84,188						
12	,619	2,381	86,569						
13	,505	1,944	88,513						
14	,494	1,901	90,414						
15	,431	1,656	92,070						
16	,397	1,526	93,596						
17	,330	1,268	94,864						
18	,259	,996	95,860						
19	,227	,875	96,735						
20	,187	,720	97,455						
21	,168	,646	98,101						
22	,153	,590	98,691						
23	,123	,472	99,163						
24	,102	,391	99,554						
25	,068	,260	99,814						
26	,048	,186	100,000						

Ölçeğe ilişkin boyutların kaç boyuta dağıldığını belirlemek için toplam 26 maddeye varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda Örgütsel Körlük Ölçeği boyutları analizi kapsamında toplam değişimin % 57,053'ünü açıklayan boyut sayısı 4 (dört) olarak gözlenmiştir. Analizde “Yetki devrederken astımın yapamayacağımı düşünürüm” ve “Başkalarına fikirlerimi kabul ettirmek konusunda ısrarcıyım” ifadeleri sırasıyla 2. Ve 4. boyutlara dağıldıkları görülerek analize eklenmiştir ve analize 26 ifade ile devam edilmiştir.

### 3.3.3.Örgütsel Miyopi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Tablo 7. Örgütsel Miyopi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)	,719	
Barlett Küresellik Testi (Barlett's Test of Sphericity)	Ki-Kare	1184,084
	df	325
	p	,000

Tablo:7'de KMO değeri 0,719 olarak belirlenmiştir. Faktör analizinin kullanılabilirliğine yönelik KMO örneklem yeterliliği ölçüsü aşağıdaki aralıklar kapsamında değerlendirilmektedir.

0,7 – 1,0: Yüksek,

0,5-0,7: Orta,

0,5: En Az Değer,

<0,5: Daha fazla veri toplanması gerekmektedir.

Buna göre değer 0,719 olması analize yönelik örneklemin yeterli büyüklüğe sahip olduğunu ifade etmektedir. Analizde küresellik test değeri; 1184,084 olarak verilmektedir. Bu değer 0.00 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Yani ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu gösterir. Bu da bize analizin anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

### 3.3.4.Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmada demografik değişkenler; cinsiyet, yaş, eğitim, yöneticilik tecrübesi ve çalışma yılı (toplam ve şirket bazında) olarak ele alınmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları aracılığıyla aşağıda gösterilmiştir.

### 3.3.4.1. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları

Tablo 8. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Özellik		F	Yüzde (%)	Özellik		F	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	11	15,1	Eğitim	Lise	21	28,8
	Erkek	62	84,9		Ön lisans	5	6,8
Yaş	20-24	3	4,1		Lisans	38	52,1
	25-29	13	17,8		Lisansüstü	9	12,3
	30-34	12	16,4	Şirketteki Deneyim Süresi	1-2	12	16,4
	35-40	32	43,8		3-4	13	17,8
	41-65	13	17,8		5-6	12	16,4
	Toplam Deneyim	1-3	10		13,7	7-8	7
4-7		16	21,9		9-10	29	39,7
Deneyim	8-11	11	15,1	Yöneticilik Tecrübesi	Evet	54	74,0
	12-15	11	15,1		Hayır	19	26,0
	16-20	25	34,2				

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında toplam katılımcıların 11'i (% 15,1) kadınlardan, 62'si (% 84,9) erkeklerden oluşmaktadır. Çalışanların 3'ü (% 4,1) 20-24 yaş aralığında, 13'ü (% 43,8) 25-29 yaş aralığında, 12'si (% 16,4) 30-34 yaş aralığında, 13'ü (% 17,8) 41-65 yaş aralığındadır. Çalışanların 21'i (% 28,8) lise, 5'i (%6,8) ön lisans, 38'i (% 52,1) lisans, 9'u (% 12,3) lisansüstü mezundur. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların 10'u (% 13,7) 1-3 yıl, 16'sı (%21,9) 4-7 yıl, 11'i (%15,1) 8-11 yıl, 11'i (% 15,1) 12-15 yıl, 25'i (% 34,2) 16-20 yıl toplam mesleki tecrübe sahibidir. Katılımcıların buldukları şirketteki deneyim sürelerine göre 12'si (%16,4) 1-2 yıl, 13'ü (%17,8) 3-4 yıl, 12'si (% 16,4) 5-6 yıl, 7'si (%9,6) 7-8 yıl, 29'u (% 39,7) 9-10 yıl



olarak belirlenmiştir. Katılımcıların 54'ü (% 74) yöneticilik tecrübesine sahip iken, 19'u (%26) yöneticilik tecrübesine sahip değildir.

### 3.3.4.2.Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Miyopi ve Örgütsel Çatışma Algısı

Bu aşamada demografik özelliklerin örgütsel körlük ve çatışma üzerindeki etkisi üzerinde durulacaktır. Katılımcıların demografik özelliklerinden iki seçenekli olan cinsiyet ve yöneticilik tecrübesinin örgütsel miyopiye ve çatışmaya olan etkisini analiz etmek için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. İki'den fazla seçenekli olan mevcut kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, yaş, öğrenim durumunun örgütsel miyopiye ve çatışmaya etkisini analiz etmek için ise tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. Öncesinde bu değişkenlerin varyansların homojenliğine bakılarak homojen olanlara tek yönlü Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 9. Katılımcıların cinsiyet ile ilgili T-Testi sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama	Sig.
Örgütsel Miyopi	Kadın	11	2,1434	,662
	Erkek	62	2,0515	
Örgütsel Çatışma	Kadın	11	3,4860	,720
	Erkek	62	3,3902	

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların  $p=0,662 >0,05$  olduğundan dolayı örgütsel miyopi algıları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre, 'Katılımcıların örgütsel körlük ile ilgili algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir' hipotezi ( $H_{1a}$ ) reddedilmiştir.

Örgütsel çatışma algıları ile cinsiyet arasında  $p=0,720>0,05$  olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ‘Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir’ hipotezi de( $H_{2a}$ ) reddedilmiştir. Bu durum Literatür çalışmalarını destekler niteliktedir.

### 3.3.4.3.Yöneticilik Tecrübesi Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi ve Örgütsel Çatışma Algısı

Tablo 10. Katılımcıların Yöneticilik Tecrübeleri İle İlgili T-Testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama	Sig.
Örgütsel Miyopi	Evet	54	1,9922	,098
	Hayır	19	2,2733	
Örgütsel Çatışma	Evet	54	3,3782	,641
	Hayır	19	3,4798	

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların  $p=0,098 >0,05$  olduğundan dolayı örgütsel körlük algıları ile yöneticilik tecrübesi arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Dolayısıyla, ‘Katılımcıların örgütsel körlük ile ilgili algıları yöneticilik tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir’ hipotezi ( $H_{1f}$ ) reddedilmiştir. Katılımcıların örgütsel çatışma algıları ile yöneticilik tecrübesi arasında  $p=0,641>0,05$  olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ‘Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları yöneticilik tecrübesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir’ hipotezi ( $H_{2b}$ ) reddedilmiştir. Tek yönlü anova testinin uygulanabilmesi için ise varyansların homojenliği testi yapılmıştır. Söz konusu homojenlik testi sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır.

### 3.3.4.4.Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı

Tablo 11. Katılımcıların Yaşlarının Varyansların Homojenliği Tablosu

<b>Varyansların Homojenliği Testi</b>				
	Levene İstatistiği	df1	df2	P
Bireysel Boyut	1,248	4	68	,299
İşin Rutinlik Düzeyi	,771	4	68	,548
Örgütsel Boyut	,757	4	68	,557
Sektörel Boyut	,650	4	68	,628

Tablo 11 analiz edildiğinde, örgütsel miyopi alt boyutlarının her birinin p değerleri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı varyans homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü Anova testi analizine geçilebilir.

Tablo 12. Katılımcıların Yaşları Oneway Anova Tablosu

<b>Örgütsel Miyopi boyutları</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	<b>Açıklama</b>
Bireysel Boyut	3,620	,905	2,632	,042	Farklılık vardır
İşin Rutinlik Düzeyi	5,617	1,404	2,892	,028	Farklılık vardır
Örgütsel Boyut	7,282	1,820	2,202	,078	Farklılık yoktur
Sektörel Boyut	3,304	,826	1,638	,175	Farklılık yoktur

Tablo12 incelendiğinde, örgütsel boyut ile sektörel boyut ve yaş arasında  $p > 0,05$  olması sebebiyle istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bununla birlikte bireysel boyut ile yaş arasında ve işin rutinlik düzeyi boyutu ile yaş arasında  $p < 0,05$  olması sebebiyle

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. ‘Katılımcıların örgütsel körlük ile ilgili algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir’ (H1b) hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.3.4.5. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Çatışma Algısı

Tablo 13. Katılımcıların Yaşları ile ilgili Varyansların Homojenliği Tablosu

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Bütünleştirme Boyutu	2,269	4	68	,071
Ödün Verme Boyutu	3,080	4	68	,022
Hükmetme Boyutu	2,106	4	68	,090
Kaçınma Boyutu	3,028	4	68	,023
Uzlaşma Boyutu	3,078	4	68	,022

Tablo 13 incelendiğinde işin hükmetme ve bütünleştirme boyutu  $p > 0,05$  olduğu için homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü Anova testi analizine geçilebilir ancak kaçınma ve uzlaşma boyutu  $p < 0,05$  olduğu için varyans homojen dağılmamıştır.

Tablo 14. Katılımcıların Yaşları ile ilgili Oneway Anova Tablosu

Örgütsel Çatışma Boyutları	Toplam Kareler	Ortalama ( $\bar{x}$ )	F	Sig.
Bütünleştirme Boyutu	4,891	1,223	1,133	,348
Hükmetme Boyutu	6,846	1,711	1,439	,231

Tablo 14 incelendiğinde bütünleştirme, hükmetme boyutu  $p > 0,05$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

### 3.3.4.6.Eğitim Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı

Tablo 15. Katılımcıların Eğitim Varyansların Homojenliği Tablosu

Varyansların Homojenliği Testi				
	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Bireysel Boyut	1,488	3	69	,225
İşin Rutinlik Düzeyi	1,478	3	69	,235
Örgütsel Boyut	1,487	3	69	,290
Sektörel Boyut	1,253	3	69	,707

Tablo15 incelendiğinde bireysel boyut, işin rutinlik düzeyi boyutu, örgütsel boyut ile sektörel boyut  $p > 0,05$  olduğu için varyans homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü Anova testi analizine geçilebilir.

Tablo 16. Katılımcıların Eğitim Oneway Anova Tablosu

	Sum of Squares	Ortalama ( $\bar{x}$ )	F	P	Açıklama
Bireysel Boyut	2,507	4	68	,037	Farklılık vardır
İşin Rutinlik Düzeyi	2,499	4	68	,104	Farklılık yoktur
Örgütsel Boyut	2,316	4	68	,238	Farklılık yoktur
Sektörel Boyut	6,530	4	68	,772	Farklılık yoktur

Tablo 16 incelendiğinde, örgütsel körlük boyutlarından işin rutinlik düzeyi boyutu, örgütsel boyut ve sektörel boyut ile eğitim arasında  $p > 0,05$  olması sebebiyle istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bununla birlikte bireysel boyut ile eğitim arasında  $p < 0,05$  olması sebebiyle istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre, katılımcıların örgütsel körlük ile ilgili algıları eğitime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir' ( $H_{1c}$ ) hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.3.4.7.Eğitim Değişkeni Açısından ve Örgütsel Çatışma Algısı

Tablo 17. Katılımcıların Eğitim Durumları ile ilgili Varyansların Homojenliği Tablosu

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Bütünleştirme Boyutu	1,053	3	69	,375
Ödün Verme Boyutu	2,704	3	69	,052
Hükmetme Boyutu	,551	3	69	,649
Kaçınma Boyutu	2,329	3	69	,082
Uzlaşma Boyutu	,563	3	69	,641

Tablo 17 incelendiğinde işin bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma boyutu  $p > 0,05$  olduğu için homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü Anova testi analizine geçilebilir.

Tablo 18. Katılımcıların Eğitim Durumu ile ilgili Oneway Anova Tablosu

Örgütsel Çatışma Boyutları	Toplam Kareler	Ortalama ( $\bar{x}$ )	F	Sig.	Açıklama
Bütünleştirme Boyutu	2,783	,928	,848	,472	Farklılık yoktur
Ödün Verme Boyutu	1,986	,662	,643	,590	Farklılık yoktur
Hükmetme Boyutu	15,417	5,139	4,903	,004	Farklılık vardır
Kaçınma Boyutu	4,498	1,499	1,032	,384	Farklılık yoktur
Uzlaşma Boyutu	1,105	,368	,287	,835	Farklılık yoktur

Tablo 18 incelendiğinde bütünleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma boyutu  $p > 0,05$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bununla birlikte hükmetme boyutu ile eğitim durumu arasında  $p < 0,05$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. ‘Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir’ (H2c) hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.3.4.8. Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı

Tablo 19. Katılımcıların Mesleki Deneyim Varyansların Homojenliği Tablosu

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Bireysel Boyut	4,126	4	68	0,50
İşin Rutinlik Düzeyi	4,025	4	68	,072
Örgütsel Boyut	,552	4	68	,000
Sektörel Boyut	1,729	4	68	,023

Tablo 19 incelendiğinde işin rutinlik düzeyi boyutu  $p > 0,05$  olduğu için homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü Anova testi analizine geçilebilir ancak örgütsel boyut, sektörel boyut ve bireysel boyut  $p < 0,05$  olduğu için varyans homojen dağılmamıştır.

Tablo 20. Katılımcıların Mesleki Deneyim Oneway Anova Tablosu

	Sum of Squares	Ortalama ( $\bar{x}$ )	F	P	Açıklama
İşin Rutinlik Düzeyi	6,238	4	3,273	,016	Farklılık vardır

Tablo 20 incelendiğinde işin rutinlik düzeyi boyutu ile mesleki deneyim arasında  $p < 0,05$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre, katılımcıların

örgütsel miyopi ile ilgili algıları mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir’  
(H<sub>1d</sub>) hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.3.4.9.Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından Örgütsel Çatışma Algısı

Tablo 21. Katılımcıların Mesleki Deneyim Durumları ile ilgili Varyansların Homojenliği Tablosu

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Bütünleştirme Boyutu	3,155	4	68	,019
Ödün Verme Boyutu	3,759	4	68	,008
Hükmetme Boyutu	,654	4	68	,626
Kaçınma Boyutu	,537	4	68	,739
Uzlaşma Boyutu	1,496	4	68	,213

Tablo 21 incelendiğinde işin hükmetme ve bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma boyutu  $p > 0,05$  olduğu için homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü Anova testi analizine geçilebilir ancak ve Ödün Verme Boyutu  $p < 0,05$  olduğu için varyans homojen dağılmamıştır.

Tablo 22. Katılımcıların Mesleki Deneyim ile ilgili Oneway Anova Tablosu

Örgütsel Çatışma Boyutları	Toplam Kareler	Ortalama ( $\bar{x}$ )	F	Sig.	Açıklama
Bütünleştirme Boyutu	3,283	,821	,744	,565	Farklılık yoktur
Hükmetme Boyutu	4,509	1,127	,921	,457	Farklılık yoktur
Kaçınma Boyutu	2,007	,502	,332	,855	Farklılık yoktur



Uzlaşma Boyutu	2,749	,687	,538	,708	Farklılık yoktur
----------------	-------	------	------	------	------------------

Tablo 22 incelendiğinde bütünleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma boyutu  $p > 0,05$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları mesleki deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık vardır' (H2d) hipotezi reddedilmiştir.

### 3.3.4.10.Şirketteki Deneyim Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı

Tablo 23. Katılımcıların Şirketteki Deneyim Varyansların Homojenliği Tablosu

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Bireysel Boyut	4,126	4	68	0,005
İşin Rutinlik Düzeyi	,542	4	68	0,702
Örgütsel Boyut	1,736	4	68	0,152
Sektörel Boyut	1,250	4	68	0,298

Tablo 23 incelendiğinde işin rutinlik düzeyi boyutu  $p > 0,05$  olduğu için homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü Anova testi analizine geçilebilir ancak örgütsel boyut, sektörel boyut ve bireysel boyut  $p < 0,05$  olduğu için varyans homojen dağılmamıştır.

Tablo 24. Katılımcıların Şirketteki Deneyim Oneway Anova Tablosu

	Toplam Kareler	Ortalama ( $\bar{x}$ )	F	P	Açıklama
İşin Rutinlik Düzeyi	7,219	1,805	3,905	,007	Farklılık vardır

Tablo 24 incelendiğinde işin rutinlik düzeyi boyutu ile şirketteki deneyim süresi arasında  $p < 0,05$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre, katılımcıların örgütsel körlük ile ilgili algıları son çalıştıkları iş yerindeki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir' ( $H_{1e}$ ) hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.3.4.11.Şirketteki Deneyim Değişkeni Açısından Örgütsel Çatışma Algısı

Tablo 25. Katılımcıların Şirketteki Deneyim Durumları ile ilgili Varyansların Homojenliği Tablosu

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Bütünleştirme Boyutu	,885	4	68	,477
Ödün Verme Boyutu	,225	4	68	,923
Hükmetme Boyutu	1,090	4	68	,368
Kaçınma Boyutu	2,943	4	68	,026
Uzlaşma Boyutu	1,004	4	68	,412

Tablo 25 incelendiğinde işin bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma boyutu  $p > 0,05$  olduğu için homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü Anova testi analizine geçilebilir.

Tablo 26. Katılımcıların Şirketteki Deneyim İle İlgili Tek Yönlü Anova Tablosu

Örgütsel Çatışma Boyutları	Toplam Kareler	Ortalama ( $\bar{x}$ )	F	Sig.	Açıklama
Bütünleştirme Boyutu	2,612	,653	,587	,673	Farklılık yoktur
Ödün Verme Boyutu	10,423	2,606	2,832	,031	Farklılık vardır

Hükmetme Boyutu	8,155	2,039	1,742	,151	Farklılık yoktur
Kaçınma Boyutu	1,074	,268	,176	,950	Farklılık yoktur
Uzlaşma Boyutu	6,952	1,738	1,429	,234	Farklılık yoktur

Tablo 26 incelendiğinde bütünleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma boyutu  $p > 0,05$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bununla birlikte ödün verme boyutu ile şirketteki deneyim arasında  $p < 0,05$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. ‘Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları son çalıştıkları iş yeri deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık vardır’ (H2e) hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.3.5. Değişkenlerin Örgütsel Miyopi Boyutlarına Göre Algılanma derecesi

Katılımcıların Örgütsel körlük ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri yanıtlar kullanılarak, ifadelerin ait olduğu alt boyutlar (Bireysel boyut, işin rutinlik derecesi boyutu, örgütsel boyut, sektörel boyut) için hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 27’de görülmektedir.

Tablo 27. Örgütsel Miyopi Boyutları Ortalama ve Std. Sapmaları

<b>Örgütsel Miyopi Boyutları</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama (X)</b>	<b>Standart Sapma</b>
Bireysel Boyut	73	2,0333	,61238
İşin Rutinlik Düzeyi	73	2,0568	,73260
Örgütsel Boyut	73	2,1487	,93902
Sektörel Boyut	73	2,0055	,72263

Yapılan inceleme sonucuna göre en yüksek ortalama değerine ( $\bar{x}=2,1487$ ) örgütsel boyutta yer alan davranışlar katılımcılar tarafından en çok tercih edilen boyut olmaktadır. Bu duruma göre en düşük ortalamaya sahip boyut ise ( $\bar{x}=2,0055$ ) sektörel boyut olarak tespit edilmiştir. Elde ettiğimiz bu sonuçlar çerçevesinde katılımcıları en çok örgütsel boyut davranışlarına katılmadıkları ve örgütsel davranış boyutuna göre nispeten daha az olarak sektörel boyut davranışlarına katılmadıkları ifade edilebilir. Ortalamaların birbirine yakın olması sebebiyle katılımcıların örgütsel körlük ölçeği boyut ifadelerine genel itibariyle katılmadıkları ve buna göre örgütte körlük belirtilerinin oluşmadığı söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel miyopi algılarını ölçmek için öncelikle her bir ifadenin ortalama değeri ve standart sapması hesaplanarak, katılımcıların Örgütsel körlük algılarının körlük boyutlarındaki eğilimleri hakkında değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 28. Katılımcıların Örgütsel Miyopi Algılarının Bireysel Boyuttaki Eğilimleri

Değişkenler	Ortalama (X)	Standart Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S1.İşimle ilgili yenilikleri takip etmem	1,67	1,155	64,4	21,9	1,4	6,8	5,5
S2.Çevremdeki gelişmeler konusunda meraklı değilim	1,55	,834	58,9	34,2	1,4	4,1	1,4
S3.Kendi eksikliklerimi kolay fark edemem	1,89	1,035	43,8	34,2	15,1	2,7	4,1
S4.Başkalarının eleştirilerini dikkate almam	1,88	1,027	41,1	42,5	9,6	1,4	5,5
S5.Bir şey yaparken her zaman daha önce kullandığım yöntemleri kullanırım	2,81	1,276	11,0	42,5	17,8	12,3	16,4
S6.Alışkanlıklarımın kolay vazgeçemem	2,49	1,180	20,5	37,0	23,3	11,0	8,2

S7.Değişik çevre şartları beni korkutur	1,95	,896	35,6	39,7	20,5	2,7	1,4
---	------	------	------	------	------	-----	-----

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 28'e göre katılımcıların örgütsel miyopi bireysel boyutundaki eğilimleri yer almaktadır. 5. ifadeye ilişkin verilen cevap 2,81 ortalama ile en yüksek değeri almıştır. Burada çalışanların işlerini yaparken her zaman daha önce kullandığı yöntemleri değil farklı yöntemleri kullanmayı tercih etme eğiliminde olduklarını söyleyebiliriz. Örgütsel körlükte, statükonun korunmasının miyopiyi artırıcı etki yarattığı göz önüne alındığında, çalışanların farklı yöntem deneme davranışı eğiliminde bulunmaları bireysel olarak miyopi oluşturuca eğilim içinde olmadıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 29. Katılımcıların Örgütsel Miyopi Algılarının İşin Rutinlik Düzeyi Boyutundaki Eğilimleri

Değişkenler	Ortalama (X)	Standart Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S8.İşimde kendimi geliştirme olanağım yoktur	1,75	1,051	49,3	39,7	4,1	-	6,8
S9.İşim yeniliğe açık değildir	1,55	,746	56,2	35,6	6,8	-	1,4
S10.İşimde karşılaştığım sorunları hep aynı yöntemle çözerim	2,11	1,008	28,8	45,2	15,1	8,2	2,7
S11.Yaptığım iş rutinleşmeye uygundur	2,32	1,353	35,6	31,5	8,2	15,1	9,6
S12.Standart bir mesleğim vardır	2,37	1,359	31,5	37,	5,5	15,1	11,0
S13.Mesleğim rotasyona uygun değildir	2,12	1,213	35,6	39,7	9,6	6,8	8,2
S21.Yetki devrederken astımın yapamayacağımı düşünürüm	2,18	1,206	34,2	35,6	16,4	5,5	8,2

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 29'da katılımcıların örgütsel miyopi işin rutinlik düzeyi boyutundaki eğilimleri yer almaktadır. 12. ifadeye ilişkin verilen cevap 2,37 ortalama ile en yüksek değeri

almıştır. Bununla birlikte çalışanların 9. İfadeye ilişkin verdikleri cevaplar rutinlik düzeyi boyutunu açıklayıcı niteliktedir. Çalışanlar işlerinin yeniliğe açık olduğunu düşünerek körlük eğiliminde olmadıklarını göstermişlerdir. 8. İfadeye ilişkin verdikleri cevaplara bakıldığında işlerinde kendilerini geliştirme olanağı buldukları görülmektedir.

Tablo 30. Katılımcıların Örgütsel Miyopi algılarının Örgütsel Boyuttaki Eğilimleri

Değişkenler	Ortalama (X)	Standart Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S14.İş yerimizdeki birimler arasında personel rotasyonu yoktur	2,34	1,293	30,1	35,6	15,1	8,2	11,0
S15.İş yerimizde iş görenlerin düşüncelerini paylaşacağı ortam sağlanmamıştır	2,03	1,105	39,7	31,5	20,5	2,7	5,5
S16.Kurum hakkında geri bildirimler değerlendirilmez	1,84	1,155	53,4	26,0	9,6	5,5	5,5
S17.İş yerimizde, işler daima geleneksel yöntemlerle yapılır	2,21	1,343	41,1	27,4	11,1	11,1	9,6
S18.Yöneticilerim esnek değildir	2,33	1,425	38,4	26,0	15,1	5,5	15,1
S19.Kurumumuzdaki kurallar katıdır	2,34	1,315	31,5	34,2	13,7	9,6	11,0
S20.Kurumumuzda çok az yenilik yapılır	1,96	1,218	45,2	35,6	5,5	5,5	8,2

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 30’da katılımcıların örgütsel miyopinin örgütsel boyuttaki eğilimleri yer almaktadır. 14. ve 19. ifadelere ilişkin verilen cevaplar 2,34 ortalama ile en yüksek değeri almıştır. Bununla birlikte 16. İfadeye ilişkin verilen cevaplar kurum hakkında geri bildirimlerin değerlendirildiğini ifade etmektedir. Ayrıca çalışanların 20. İfadeye ilişkin

verdikleri cevaplar iş yerlerinin yenilikçi anlayışa sahip olduğunu destekler niteliktedir. Bu durum örgütün körlük eğilimi içerisinde olmadığını kanıtlayacak özelliktedir.

Tablo 31. Katılımcıların Örgütsel Miyopi Algılarının Sektörel Boyuttaki Eğilimleri

Değişkenler	Ortalama (X)	Standart Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S22.Başkalarına fikrimi kabul ettirmek konusunda ısrarcıyım	2,60	1,266	17,8	42,5	12,3	16,4	11,0
S23.Bulduğumuz sektörde nadiren yenilik olur	1,68	,970	52,1	38,4	2,7	2,7	4,1
S24.Bulduğumuz sektörde farklılıklar hoş karşılanmaz	1,74	,928	47,9	37,4	8,2	2,7	2,7
S25.Bulduğumuz sektör katı disiplin ve kurallar içerir	2,12	1,322	41,1	34,2	6,8	6,8	11,0
S26.İşimin bulunduğu sektör durağandır	1,88	1,079	46,6	32,9	11,0	5,5	4,1

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Yapılan inceleme sonucuna göre “Başkalarına fikrimi kabul ettirmek konusunda ısrarcıyım” ifadesi 2,60 ile en yüksek ortalama değere sahiptir. Bu sonuca göre katılımcıların “Başkalarına fikrimi kabul ettirmek konusunda ısrarcıyım” davranışını diğerlerine oranla daha çok algıladıkları belirtilebilir. Söz konusu ifadenin sektörel boyutta yer aldığını düşündüğümüzde çalışanların fikirlerini başkalarına kabul ettirmenin önemini farkında oldukları ifade edilebilir. Diğer taraftan 23. İfade 1,68 ile katılımcılar tarafından en düşük ortalama değere sahip ifade olarak belirlenmiştir.

### 3.3.6.Değişkenlerin Örgütsel Çatışma Boyutlarına Göre Algılanmaları

Katılımcıların Örgütsel çatışma ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri yanıtlar kullanılarak, ifadelerin ait olduğu alt boyutlar (Bütünleştirme boyutu, ödün verme boyutu,

hükmetme boyutu, kaçınma boyutu, uzlaşma boyutu) için hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 32’de görülmektedir.

Tablo 32. Örgütsel Çatışma Boyutlarına Göre Algılanmaları

<b>Örgütsel Çatışma Boyutları</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama (X)</b>	<b>Standart Sapma</b>
Bütünleştirme Boyutu	73	4,0841	1,04269
Ödün Verme Boyutu	73	3,2626	1,00689
Hükmetme Boyutu	73	3,2384	1,10386
Kaçınma Boyutu	73	2,7169	1,20592
Uzlaşma Boyutu	73	3,9315	1,11590

Yapılan inceleme sonucuna göre en yüksek ortalama değerine ( $\bar{x} = 4,0841$ ) bütünleştirme boyutu, katılımcılar tarafından en çok algılanan boyut olarak tespit edilmiştir. Benzer şekilde en düşük ortalamaya sahip boyut ise ( $\bar{x} = 2,7169$ ) kaçınma boyutu olarak tespit edilmiştir. Elde ettiğimiz bu sonuçlara göre katılımcıların en çok bütünleştirme davranışını algıladıkları ve en az olarak kaçınma davranışını algıladıkları ifade edilebilir.

Tablo 33. Katılımcıların Örgütsel Çatışmanın Bütünleştirme Boyutundaki Eğilimleri

<b>Değişkenler</b>	<b>Ortalama (X)</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
S1.Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için sorunları iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım	4,14	1,146	8,2	1,4	5,5	38,4	46,6
S2.Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir	4,22	1,083	5,5	4,1	4,1	35,6	50,7



karara varılmasına çalışırım							
S3.Sorunların tüm iş arkadaşlarımın beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım	4,05	1,224	8,2	4,1	9,6	30,1	47,9
S4.Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum	4,12	1,142	8,	2,7	1,4	4,38	43,8
S5.Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin endişe duyduğu konuları açığa çıkartmaya çalışırım	3,85	1,163	8,2	5,5	9,6	46,6	30,1
S6.Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara ulaşabilmek için işbirliği yaparım	4,05	1,189	8,2	5,5	1,4	42,5	42,5
S7.Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm	4,15	1,114	8,2	1,4	1,4	45,2	43,8

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Yapılan inceleme sonucuna göre “Görüşlerimi iş arkadaşlarımın görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım” ifadesi 4,22 ile en yüksek ortalama değere sahiptir. Bu sonuca göre katılımcıların “Görüşlerimi iş arkadaşlarımın görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım” ifadesini diğerlerine oranla daha çok algıladıkları belirtilebilir.

Tablo 34. Katılımcıların Örgütsel Çatışmada Ödün Verme Boyutundaki Eğilimleri

Değişkenler	Ortalama (X)	Standart Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S8.Genellikle iş arkadaşlarımın gereksinimlerini karşılamaya çalışırım	3,96	1,172	9,6	1,4	8,2	45,2	35,6
S9.Genellikle iş arkadaşlarımın dileklerini göz önüne alırım	3,88	1,213	9,6	4,1	9,6	42,5	34,2
S10.İş arkadaşlarımın dileklerine boyun eğirim	2,42	1,404	35,6	24,7	12,3	16,4	11,0
S11.İş arkadaşlarıma genellikle ayrıcalık tanırım	2,55	1,344	28,8	26,0	16,4	19,2	9,6
S12.Genellikle iş arkadaşlarımın önerilerine uyarım.	3,15	1,391	15,1	21,9	17,8	23,3	21,9
S13.İş arkadaşlarımın beklentilerini karşılamaya çalışırım	3,62	1,198	11,0	5,5	15,1	47,9	20,5

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Yapılan inceleme sonucuna göre “Genellikle iş arkadaşlarımın gereksinimlerini karşılamaya çalışırım” ifadesi 3,96 ile en yüksek ortalama değere sahiptir. Bu sonuca göre katılımcıların “Genellikle iş arkadaşlarımın gereksinimlerini karşılamaya çalışırım” ifadesini diğerlerine oranla daha çok algıladıkları belirtilebilir.

Tablo 35. Katılımcıların Örgütsel Çatışmanın Hükmetme Boyutundaki Eğilimleri

Değişkenler	Ortalama (X)	Standart Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%

S14.Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım	3,04	1,409	16,4	27,4	11,0	26,0	19,2
S15.İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım	2,67	1,395	27,4	21,9	20,5	16,4	13,7
S16.İstedğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım	3,32	1,433	19,2	9,6	15,1	32,9	23,3
S17.Beni ilgilendiren konuları sonuna kadar takip ederim	4,10	1,227	6,8	8,2	4,1	30,1	50,7
S18.Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım	3,07	1,378	16,4	23,3	15,1	27,4	17,8

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Yapılan inceleme sonucuna göre “Beni ilgilendiren konuları sonuna kadar takip ederim” ifadesi 4,10 ile en yüksek ortalama değere sahiptir. Bu sonuca göre katılımcıların “Beni ilgilendiren konuları sonuna kadar takip ederim” ifadesini diğerlerine oranla daha çok algıladıkları belirtilebilir.

Tablo 36. Katılımcıların Örgütsel Çatışmada Kaçınma Boyutundaki Eğilimleri

Değişkenler	Ortalama (X)	Standart Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S19.Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım	2,70	1,478	28,8	24,7	11,0	19,2	16,4
S20.İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı	2,26	1,444	45,2	20,5	8,2	15,1	11,0

açıkça konuşmaktan genellikle kaçınıyorum							
S21.İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım	2,88	1,433	20,5	30,1	6,8	26,0	16,4
S22.İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınıyorum	2,51	1,464	35,6	23,3	8,2	20,5	12,3
S23.İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım	2,71	1,389	27,4	20,5	16,4	24,7	11,0
S24.İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınıyorum	3,25	1,441	16,4	19,2	12,3	27,4	24,7

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Yapılan inceleme sonucuna göre “İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınıyorum” ifadesi 3,25 ile en yüksek ortalama değere sahiptir. Bu sonuca göre katılımcıların “İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınıyorum” ifadesini diğerlerine oranla daha çok algıladıkları belirtilebilir.

Tablo 37. Katılımcıların Örgütsel Çatışmada Uzlaşma Boyutundaki Eğilimleri

Değişkenler	Ortalama (X)	Standart Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S25.Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım	3,95	1,153	5,5	8,2	11,0	37,0	38,4
S26.Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm	3,92	1,187	5,5	11,0	8,2	37,0	38,4

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Yapılan inceleme sonucuna göre “Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm” ifadesi 4,15 ile en yüksek ortalama değere sahiptir. Bu sonuca göre katılımcıların en çok bütünleştirme boyutu ifadesi olan “Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm” davranışını sergiledikleri söylenebilir. Benzer şekilde 2,26 ile en düşük ortalama değere sahip, kaçınma boyutu ifadesi olan “İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım” davranışı katılımcılar tarafından en az sergilenen davranış olduğu ifade edilebilir.

### 3.3.7. Örgütsel Miyopi ve Örgütsel Çatışma Korelasyon Analizi Tablosu

Tablo 38. Korelasyon Analizi Tablosu

		Örgütsel Miyopizm	Örgütsel Çatışma
Model 1	<b>Pearson Korelasyon Katsayısı</b>	1	,113
Örgütsel Körlük	<b>P</b>		,342
	<b>N</b>	73	73
Örgütsel Çatışma	<b>Pearson Korelasyon Katsayısı</b>	,113	1
	<b>P</b>	,342	
	<b>N</b>	73	73

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre  $p > 0,05$  olduğundan dolayı örgütsel miyopizm ile örgütsel çatışma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

#### 3.3.7.1. Örgütsel Miyopi ve Örgütsel Çatışma Boyutlarının Korelasyon Analizi

Tablo 39. Örgütsel Miyopi Ölçeği Boyutları ile Örgütsel Çatışma Boyutları Korelasyon Sonuçları

		Bütünleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Bireysel Boyut	R	,031	,167	,297	,219	-,030
	P	,797	,157	,011	,063	,801
	N	73	73	73	73	73
İşin Rutinlik Düzeyi	R	,068	,140	,226	,030	-,064
	P	,566	,236	,055	,801	,589
	N	73	73	73	73	73
Örgütsel Boyut	R	-,097	-,028	,126	-,029	-,167
	P	,415	,813	,286	,808	,157
	N	73	73	73	73	73
Sektörel Boyut	R	,083	,191	,175	,065	,026
	P	,484	,106	,138	,585	,825
	N	73	73	73	73	73

Tablo 39’da görüldüğü gibi yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Örgütsel miyopi alt boyutlarından bireysel boyut ile örgütsel çatışma alt boyutlarından hükmetme boyutu arasında %29 oranında düşük düzeyde, anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre, ‘Örgütsel miyopi alt boyutları ile örgütsel çatışma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır’ (H4) hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.3.8. Regresyon Analizi Tablosu

Tablo 40. Regresyon Analizi Tablosu

Model 1	R <sup>2</sup>	F	Std.Edilmiş Beta	t	P
	,013	,916	,113	9,593	,342
Bağımlı Değişken: Örgütsel Çatışma					

Model 1 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda bağımsız değişken olan örgütsel körlük ve bağımlı değişken olan örgütsel çatışmayı anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür ( $P= ,342 > 0,05$ ). Dolayısıyla ‘Örgütsel miyopi örgütsel çatışmaya anlamlı bir şekilde etki etmektedir’ ( $H_3$ ) hipotezi reddedilmiştir.

### 3.3.9. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları

Tablo 41’de hipotezlerin kabul/ret durumları bilgileri yer almaktadır.

Tablo 41. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları

Hipotezler	Kabul/Ret
H1: Çalışanların demografik özellikleri, örgütsel miyopi algıları üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
<i>H1a</i> : Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret
<i>H1b</i> : Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
<i>H1c</i> : Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
<i>H1d</i> : Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları mesleki tecrübelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
<i>H1e</i> : Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları son çalıştıkları iş yeri deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
<i>H1f</i> : Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları yöneticilik tecrübelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret
H2: Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel çatışma ile ilgili algıları arasında anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
<i>H2a</i> : Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret

<i>H2b:</i> Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları yöneticilik tecrübesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
<i>H2c:</i> Katılımcıların örgütsel çatışma ilgili algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
<i>H2d:</i> Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları mesleki tecrübelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret
<i>H2e:</i> Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları son çalıştıkları iş yeri deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
<i>H3:</i> Örgütsel körlük örgütsel çatışmaya anlamlı bir şekilde etki etmektedir.	Ret
<i>H3a:</i> Bireysel etkenler alt boyutu bütünleştirme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3b:</i> Bireysel etkenler alt boyutu ödün verme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3c:</i> Bireysel etkenler alt boyutu hükmetme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3d:</i> Bireysel etkenler alt boyutu kaçınma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3e:</i> Bireysel etkenler alt boyutu uzlaşma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3f:</i> İşin rutinlik düzeyi alt boyutu bütünleştirme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3g:</i> İşin rutinlik düzeyi alt boyutu ödün verme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3h:</i> İşin rutinlik düzeyi alt boyutu hükmetme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3i:</i> İşin rutinlik düzeyi alt boyutu kaçınma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3i:</i> İşin rutinlik düzeyi alt boyutu uzlaşma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3j:</i> Örgüt yapısı alt boyutu bütünleştirme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret



<i>H3k</i> : Örgüt yapısı alt boyutu ödün verme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3l</i> : Örgüt yapısı alt boyutu hükmetme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3m</i> : Örgüt yapısı alt boyutu kaçınma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3n</i> : Örgüt yapısı alt boyutu uzlaşma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3o</i> : Sektör yapısı alt boyutu bütünleştirme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3ö</i> : Sektör yapısı alt boyutu ödün verme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3p</i> : Sektör yapısı alt boyutu hükmetme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3r</i> : Sektör yapısı alt boyutu kaçınma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H3s</i> : Sektör yapısı alt boyutu uzlaşma alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
<i>H4</i> : Örgütsel miyopi alt boyutları ile örgütsel çatışma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

Yukarıdaki tablo incelendiğinde ‘Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir’ (*H1b*) hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum Literatürü destekler niteliktedir. Seymen, Kılıç ve Kinter ‘Örgütsel Körlük Kavramsal Analizi’ çalışmasında; Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Tabloya bakıldığında ‘Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir’ (*H1c*) hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum Literatürü destekler niteliktedir.

Gürçay, Örgütsel Körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi ilişkisi çalışmasında; Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları eğitim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Tablodaki ‘Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları mesleki tecrübelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir’(H1d) hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum Literatürü destekler niteliktedir. Seymen, Kılıç ve Kinter ‘Örgütsel Körlük Kavramsal Analizi’ çalışmasında; Katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları iş deneyimine göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. ‘Katılımcıların örgütsel çatışma ilgili algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir’(H2c) hipotezi kabul edilmiştir. (Aslan, 2003) ‘Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma’ çalışmasında Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. ‘Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları son çalıştıkları iş yeri deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. (H2e) hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu Salihoğlu’nun (2019) yaptığı araştırma bulgusuyla tutarlılık göstermektedir. Bu sonuca göre Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Örgütsel miyopi alt boyutlarından bireysel boyut ile örgütsel çatışma alt boyutlarından hükmetme arasında %29 oranında düşük düzeyde, anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre, ‘Örgütsel miyopi alt boyutları ile örgütsel çatışma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır’ (H4) hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde örgütsel miyopi ve örgütsel çatışmayı birlikte değerlendiren bir çalışmaya rastlanmadığından (H4) ve (H3c) hipotezlerinin literatür karşılaştırılması yapılamamıştır.

## SONUÇ

Örgütsel miyopizm, bireysel, örgütsel ve sektörel olmak üzere birçok boyutta etkili olmakla birlikte, örgütün yeniliğe, yaratıcılığa, öğrenmeye kapalı bir hale gelerek rehavete sürüklenmesi şeklinde yorumlanabilir. Örgütün bu rehavetten kurtularak tehditleri ve fırsatları doğru bir şekilde değerlendirebilmesi için geniş görüşlülüğe sahip olması beklenir. Örgütsel çatışma, örgüt içerisinde hem olumsuz durumlarla sonuçlanabilen hem de olumlu sonuçları olabilen bir kavram olarak dikkatleri çekmektedir.

Literatürde örgütsel miyopizm ve örgütsel çatışmanın arasında nasıl bir ilişki olabileceğini ortaya koymak açısından kurulan cümlelere baktığımızda (Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016) ‘Örgütsel Körlük Kavramsal Analizi’ çalışmalarında organizasyonlarda meydana gelebilecek çatışmaların organizasyonun çevreyi sağlıklı biçimde algılamasını engelleyebileceğini bu durumda miyopi sebebi olabileceğini ifade etmişlerdir. (Akca ve Erigüç, 2007: 127-153) ise çatışmanın her ne şekilde meydana gelirse gelsin iyi bir şekilde yönetilmediği zaman örgütteki bireylerin verimliliğini, yaratıcılığını ve hatta çevresel algılarını olumsuz bir şekilde etkileyerek olası fırsatları, riskleri görmelerini engelleyebileceğini ifade etmiştir. (Yüksel, 2007), çatışmanın işleyişi bozan verimliliği budayan bir durum olmasından ziyade örgütte yapıcı gücünün olduğunu diğer taraftan çalışanların farkında oldukları örgütteki işlev bozukluklarını çatışmadan kaçınmak için dile getirmekten sakınarak yanıtıcı uzlaşma görüntüsü verebileceklerini bunun da örgütü arzu edilmeyen sona doğru götüreceğini belirtmiştir.

Bu çalışmada, örgütsel miyopi ile ilgili çok az Türkçe literatür çalışmasının olması ve literatüre fayda sağlayıcı bir çalışma olacağını düşünülmesinden yola çıkılarak örgütsel miyopi ile örgütsel çatışma algısının çalışanların demografik özelliklerine göre istatistiksel

olarak farklı olup olmadığı analiz edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu araştırma çerçevesinde çalışanların örgütsel miyopi ve çatışma ile ilgili eğilimleri ölçek alt boyut ifadeleriyle ölçülüp değerlendirilmeye alınmıştır. Son olarak örgütsel miyopi ve örgütsel çatışma arasındaki ilişki alt boyutları çerçevesinde incelenmiştir. Yapılan analizler çerçevesinde anket uygulamasının ortaya koyduğu veriler ışığında kurulan hipotezlerin 9 tanesi desteklenmektedir.

Yapılan analizlere göre örgütsel miyopi boyutları cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bu bulgu Seymen, Kılıç ve Kinter'in (2016) yaptığı araştırma bulgusuyla tutarlılık göstermektedir. Bu sonuca göre örgüt içerisindeki miyopiyi algılama seviyesinin kadınlarda ve erkeklerde aynı olduğu söylenebilir. Örgütsel miyopi boyutları yöneticilik tecrübesine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Bu sonuç bize çalışanların yönetici statüsünde olsun ya da olmasın miyopiyi algılama seviyelerinin aynı olduğunu ve örgüt içerisinde ast üst ilişkisinin sağlıklı bir şekilde oluşturulduğunu kanıtlar niteliktedir. Eğitim düzeyi, örgütsel miyopi düzeyi üzerinde bireysel boyutta farklılaşmaktadır. Bu bulgu Gürçay'ın (2019) yaptığı araştırma bulgusuyla tutarlılık göstermektedir. Yaş değişkeni örgütsel miyopi üzerinde bireysel boyut ve işin rutinlik düzeyi boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel miyopi düzeyi mesleki deneyime ve şirketteki deneyime göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Burada şirketteki deneyimin artmasına rağmen statükoyu koruma ya da rutinliğin oluşmasına izin verilmediği, yaratıcılığın ön plana alındığı ve değişime açıklığın sergilendiği bir strateji izlendiği düşünülebilir.

Katılımcıların örgütsel miyopi algılarını ölçmek için öncelikle her bir ifadenin ortalama değeri ve standart sapması hesaplanarak, katılımcıların Örgütsel miyopi algılarının miyopi boyutlarındaki eğilimleri hakkında değerlendirmeler yapılmıştır. Örgütsel miyopi

ölçeği ifadelerine katılımcıların verdiği cevapların ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalama değerinin ( $\bar{x} = 2,1487$ ), ve en düşük ortalama değerinin ( $\bar{x} = 2,0055$ ) olduğu, ortalamaların birbirine yakın olması sebebiyle katılımcıların örgütsel miyopi ölçeği boyut ifadelerine genel itibariyle ‘Katılmıyorum’ seçeneğini tercih ettikleri gözlenmektedir. Bu sonuca göre örgütte körlük ortaya çıkarabilecek unsurların örgüt içerisinde var olmadığı söylenebilir. Katılımcıların bireysel boyuttaki eğilimleri incelendiğinde katılımcıların en çok “işimle ilgili yenilikler takip etmem” ifadesine katılmadıkları gözlemlenmiş ve örgüt çalışanlarının yeniliğe açık, miyopiden uzak bir anlayışa sahip bireyler oldukları tespit edilmiştir. İşin rutinlik düzeyi boyutundaki eğilimleri incelendiğinde “işim yeniliğe açık değildir” ifadesine katılmadıkları tespit edilmiştir. Bu durum bireysel boyuttaki sonuçları da destekler niteliktedir. Katılımcılar hem kendilerini yeniliğe açık bireyler olarak görmekte hem de örgütlerinin bu durumu destekleyecek özellikte olduğunu düşünmektedirler. Bu sonuca göre örgütün ve bireyin uyum içerisinde olduğu ve yönetimin bu uyumu yakalama stratejisinde başarılı olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel boyuttaki eğilimleri incelendiğinde katılımcılar en çok “işyerimizde işler geleneksel yöntemlerle yapılır” ifadesine katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç diğer boyutlardaki sonuçlar ile uyum içerisindedir. Örgütsel boyuttaki ifadelere verilen cevaplara göre katılımcılar geleneksellikten uzak, yenilikçi bir anlayış içerisindeki örgütte yer aldıklarını ortaya koymuşlardır. Katılımcıların sektörel boyuttaki eğilimlerine göre en çok ortalamaya sahip olan ifade “başkalarına fikrimi kabul ettirmek konusunda ısrarcıyım” ifadesi olmuştur. Söz konusu ifadenin sektörel boyutta yer aldığını düşündüğümüzde çalışanların fikirlerini başkalarına kabul ettirmenin öneminin farkında oldukları ifade edilebilir. Bu sonuçlar doğrultusunda, örgütteki yöneticilerin, miyopi oluşumuna izin vermeyecek bir strateji benimsedikleri ifade edilebilir.

Çalışmanın ikinci konusu olan örgütsel çatışma ile ilgili yapılan analizler değerlendirildiğinde: Örgütsel çatışmanın demografik değişkenlerden cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır. Literatürde bu durumun daha önce yapılan analizlerde iki şekilde de sonuçlanabildiği bilgisine rastlanmaktadır.

Örgütsel çatışma boyutları ortalamaları hesaplanarak katılımcıların boyuttaki ifadelerine göre hangi davranış eğiliminde oldukları tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan değerlendirmelere göre en yüksek ortalama değerinin ( $\bar{x} = 4,0841$ ) bütünleştirme boyutu olduğu, en düşük ortalamaya sahip boyut ise ( $\bar{x} = 2,7169$ ) kaçınma boyutu olarak tespit edilmiştir. Elde ettiğimiz bu sonuçlara göre katılımcıların en çok bütünleştirme davranışını tercih ettikleri, en az kaçınma davranışını tercih ettikleri gözlemlenmektedir. Katılımcıların bütünleştirme boyutundaki eğilimleri incelendiğinde, görüşlerini iş arkadaşlarının görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varma eğilimi içerisinde oldukları gözlemlenmiştir. Ödün verme boyutundaki eğilimleri incelendiğinde arkadaşlarının beklentilerini karşılamaya çalışma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Hükmetme boyutundaki eğilimleri incelendiğinde çalışanları ilgilendiren konuları sonuna kadar takip etme eğilimi içerisinde oldukları gözlemlenmiştir. Kaçınma boyutundaki eğilimleri incelendiğinde katılımcıların iş arkadaşları ile hoş olmayan konuşmalardan kaçınmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Uzlaşma boyutundaki eğilimleri incelendiğinde eşit dağılım olduğu gözlemlenmiş ve katılımcıların orta yolu bulma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre örgütsel miyopi ölçeği alt boyutları ile örgütsel çatışma ölçeği alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki, miyopi ölçeğinin alt boyutu olan bireysel boyut ile çatışma ölçeğinin alt boyutu olan hükmetme boyutu arasında %29 oranında ve düşük düzeydedir. Burada örgüt içerisinde yöneticinin çatışmayı çözme için otoritesini kullanmayı tercih ettiğinden söz

edilebilir. Böylelikle taraflar arasında kazanan kaybeden olgusunun örgüte zarar vermesinin, yönetici tarafından engellendiğinden söz edilebilir. Literatür çalışmaları incelendiğinde örgütsel çatışmanın örgütsel miyopi nedenlerinden biri olduğu görülmektedir. Bu bilgi, analizin literatür çalışmalarıyla uyumlu olduğunu ifade etmektedir.

Örgütsel miyopi ölçeği boyutlarının örgütsel çatışma boyutları üzerindeki etkisini analiz etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre boyutların birbirini etkilemediği tespit edilmiştir. Bu durum örgütsel miyopi arttıkça örgütsel çatışmada herhangi bir artış veya azalış olmadığını ortaya koymaktadır. Bunun sebebi ise örgütsel miyopinin çok fazla sebepten oluşma ihtimali olabilir. Bu sonuçlar, örgütsel miyopi ile örgütsel çatışma arasında %29 oranında bir ilişki olduğunu fakat bu ilişkinin miyopinin çatışmayı etkileyecek boyutta olmadığını düşündürmektedir. Örgütsel çatışma, organizasyonlarda karşılaşması her durumda mümkün olan bir olgudur.

Yapılan değerlendirmeler neticesinde günümüz iş dünyasında çatışma yönetiminin çatışmadan kaçınmaktan daha olumlu sonuçlar verebileceği düşünüldüğünden yöneticilerin bu duyarlılıklarını geliştirmeleri önerilebilir. Böylelikle hem şirket içerisinde çalışanların verimliliklerini çevreye yansıtma daha başarılı olabilecekler hem de miyopi oluşma riskini azaltabileceklerdir.

Her araştırmanın sınırlıkları vardır. Çalışmanın temel kısıtlılığı: Karaman Organize Sanayi Bölgesi'nde gerçekleştirilmesi ve incelenen dönem itibariyle ülke genelinde pandemi kısıtlamaları bulunması sebebiyle daha geniş bir alana yayılamaması hususudur. İkinci husus; araştırma yalnızca organize sanayide yer alan 136 firmadan sermayesi minimum 50.000.000 ₺ olan 10 şirketin idari personelini kapsayan 73 katılımcı sınırlılığıyla gerçekleştirilmiştir. Üçüncü husus ise, araştırma; 18.05.2020-06.06.2020 tarihleri arasında

uygulanan anket cevaplama dönemi ile sınırlanmaktadır. Veriler 73 katılımcı sınırlılığı ile değerlendirilmiştir. Gelecek çalışmaların farklı sektörlerde ve alanlarda, daha fazla örneklem elde edilerek yapılması farklı sektörlerle ışık tutması ve literatürü zenginleştirilmesi açısından yararlı olabilir. İkincisi bu çalışmada önceden hazırlanmış soru formuna bağlı olarak sayısal değerler ve genellemeler ile nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Dolayısıyla veriler bu çerçevede toplanarak analiz edilmiştir. Konunun nitel yöntemlerle incelenmesi literatüre farklı bakış açıları sunması açısından faydalı olabilir.



## KAYNAKÇA

Acar, P. ve Acar, Z. Vizyon Çekirdeği, Stratejik Vizyon Ve Vizyoner Liderlik: Mintzberg Tipolojisiyle Nitel Bir Alan Araştırması. *Research Journal of Business and Management*, 6(3), 175-184.

Akalın, G. ve Dilek, S. (2007). Belirsizlik altında firma kararlarının incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 45-61

Akca, C. ve Erigüç, G. (2006). Hastane Çalışanlarının Yöneticileri Ve Çalışma Arkadaşları İle Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9 (2), 127-153

Akçakanat, Ö. (2016). Kurumsal Risk Yönetimi Ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (7), 30-46

Akçay, E. (2013). Kolluğun Gözlem ve Karar Verme Becerileri. *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 57-77

Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11.

Aktan, C. Ve Yay, S. (2016). Türkiye’de Statüko ve Değişime Direnç, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 49-71

Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 16.

Alparslan, A. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (6), 136-147.

Altay, A. (2008). İşletmelerde Riske Yönelik Denetim ve Raporlaması, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Finansman Bilim Dalı Doktora Tezi.

Altınay, A.Vd. (2012). İşletme Körlüğü Silo Sendromu Ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zekâ Organizasyon ve Yönetim Bil. Dergisi Cilt 4,sayı 1.

Andaç, M. (2002). Risk Analiz ve Yönetimi, İSG, Mayıs-Haziran, 14.

Argüden, Y. Belirsizliğin Yönetimi, Argüden Governance Academy, Erişim Tarihi, 27.11.2019. Erişim Adresi, <https://arge.com/makale/belirsizligin-yonetimi/>

Argyris, C. (1994). Good Communication That Blocks Learning. *Harvard Business Review*, 72(4), 77-85.

Aslan, Ş. (2003). Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Asunakutlu, T. ve Zeybekoğlu, S. (1999). Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır? *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 11-18

Aşçı, B. H. Ve Koçak, R.D. (2017). Sistem Düşüncesi Çerçevesinde Çatışma Çözümleme Paradoksu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(64), 1547- 1564

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.

Avcı, U. (2012). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(10), 121-138.

Ayden, C. ve Düşükcan, M. (2002). Örgütsel Öğrenme Kavramı Ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü Ve Liderliğin Rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2 (4), 120-139

Aydın, U. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sessizliğe Etkilerinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği Anabilim Dalı Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Bay, M. ve Çil, U. (2016). *Yenilik İnovasyon ve Yenilik Yönetimi*. Nobel Bilimsel Eserler Yayın. Ankara

Bektaş, M. ve Kenar, G. (2018). Örgütsel Çatışmaların Çalışanların İş Yaşamındaki Yalnızlıkları Üzerindeki Etkisi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 154-166

Betz, F. (2001). *Yönetim Stratejisi*. Sistem Ofset Basım. Ankara. (Çeviren Ümit Şensoy)

Biçer, G. Ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(2), 13-20.

Boehlje, M., Kane, M.R. ve Bröring, S. (2011). Future Agribusiness Challenges: Strategic Uncertainty, Innovation and Structural Change. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14 (5). 53-82

Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.

Catino, M. (2008). A Review of Literature Individual Blame vs. Organizational Function Logics in Accident Analysis, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16, (1), 53-62.

Catino, M. (2013). Organizational Myopia: Problems of Rationality and Foresight in Organizations. Cambridge, Cambridge University Press.

Çalışkan, A. ve Akkoç, İ. (2012). Girişimci Ve Yenilikçi Davranışın İş Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-28.

Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2018). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi.

Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (22), 96-103

Çetinkaya, M. (2009). Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 219-239

Çevikbaş, R. (2015). Bürokrasi Kuramı Ve Yönetimsel İşlevi. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2).

Dalak, G. (2000). Denetim ve Kalite Denetimi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1) , 65-79.

Dalan, S. (2009). İşletmelerde Çalışan İlişkileri Yönetiminin Önemine İlişkin Bir Araştırma, *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11 (2), 69-96

Demir, M. (2017). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırmalı Analizi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Demirel, G. (2013). Stratejik Yönetimde Paydaşlar Yönetimi Kuramına Giriş Aracı Yaklaşımlar. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 1(1), 149-154

Demirel, Y. ve Tohum, E. U. (2018). Örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 277-295.

Demirhan, D. (2002). İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi Ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 117-124.

Derin, N. (2019). Vizyoner Liderliğin Kavramsal Çerçevesi Ve İşletmeler İçin Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 114-125.

Dinçerden, E. (2017). *İş Zekâsı Ve Stratejik Yönetim*. Beta Basım, İstanbul.

Doğan, S. ve Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23, (2), 81-99

Dönmez, D. Ve Çevik, İ. (2010). İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları Seyahat Acentaları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 189-202

Döş, İ. (2013). V. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Tam Metin Bildirileri Kitabı. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi. Çanakkale. 6-9 Haziran. 150-157

- Edin, İ. (2009). Kurumsal Uygulama Entegrasyonu. *İstanbul Üniversitesi Yönetim dergisi*. 30-47
- Ehtiyar, Ö. Ve Ehtiyar, V. (2010). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 5 (20), 3394-3414
- Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (3), 209-220
- Ensor, P. (1988). The functional silo syndrome. *AmE Target*, 16(Spring Issue), 16.
- Erçetin, Ş. (2000). Örgütsel Zekâ: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (24) 509-526
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Dağıtım A.Ş. 4.Basım, İstanbul.1-506
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul. 15.Baskı
- Eren, S. S. (2012). Stratejik esneklik ve pazar dinamizminin girişimsel pazarlama odaklılığa etkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 7 (2), 101-111
- Erişti, S.D., Uluuysal, B. ve Dindar, M. (2013). Görsel Algı Kuramlarına Dayalı Etkileşimli Bir Öğretim Ortamı Tasarımı ve Ortama İlişkin Öğrenci Görüşleri, *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 3(1)
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi Ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 199-223.

Eryiğit, B. (2016). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (9), 152-173

Fettahlioğlu, Ö.O., Birin, C., ve Çiçeklioğlu, H. (2016, October). *İşletmelerin Çevresel Unsurlarına Yönelik Süreç Geliştirme*. In Congress Book

Gödek, S. (2006). Bürokratik Örgütlerde Yetki Devri, Balıkesir il ve ilçe belediyeleri uygulaması (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Gültaş, A.S. ve Erigüç, G. (2019). Geçmişten Günümüze Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Kavramsal Bir Bakış Açısı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 51-68.

Gündoğdu, H. G. (2017). Smith'te Tutarlılık Tartışması Bağlamında Görünmez El Metaforu ve Kendiliğinden Doğan Düzenin İktisat ve Toplum Açısından Önemi. *Siyasal Bilimler Dergisi*, 5(2), 263-276.

Gündüz, Y. Ve Göker, S.D. (2017). Eğitim Denetimi Sürecinde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Uygulamaları. *On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 83-93

Haqe, S.H. (2019). Yöneticinin Örgütsel Çatışma Yönetiminde Modern Liderlik Tarzlarının Rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi

Hillson, D. ve Murray-Webster, R. (2017). *Understanding and Managing Risk Attitude*. Routledge, Third Avenue, New York

İbiş, C. ve Çatıktaş, Ö. (2012). İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış. *Sayıştay Dergisi*, Sayı, 85, 95-121.

İmamoğlu, E. (2014). Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Kamu Kuruluşunda bir alan Araştırması. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

İraz, R. (2000). Örgütsel Değişim ve Çevresel Belirsizliği Yönetmede Kullanılan Strtejiler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, (4), 156-163

Kamasak, R. ve Yücelen, M. (2009). Örgütsel Öğrenme Engellerini Belirlemeye Yönelik Kalitatif Bir Araştırma. ResearchGate.

Kanten, P. Ve Ülker, F. (2014). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 16-40

Kapı, H. (2008). Sosyal Sermaye ve Organizasyonların Öngörü Yeteneğini Geliştirme Gücü. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (1). 260-288

Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4 (8), 96-117

Karahan, M. (2011). İstatistiksel tahmin yöntemleri: Yapay sinir ağları ile ürün talep tahmini uygulaması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi

Karakaya, A. (2004). Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. *Teknoloji*, 7(2). 225-233



Karaman, D. (2019). Çevresel Belirsizliğin Kaynak Bağımlılığına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *International Journal of Academic Value Studies*, 5(1), 25-45

Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.

Karacıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 3(4), 215-237

Karacıoğlu, F., Kahya, C., ve Buzkan, K., (2012). Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 26 (1), 77-91

Kartal, N. (2018). Örgütsel Miyopinin Hizmetkar Liderlik Ekseninde Tahlili: Eğitim Kurumları Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yöneticiler İçin İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek lisans Tezi

Kaya, A. ve Yılmaz, S. (2015). Çatışmayı Yönetme Stilleri ile Müzakere Becerileri Arasındaki İlişki. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2), 145-160

Kayar, A., Ayvaz, B., ve Öztürk, F. (2018). Akıllı fabrikalar, akıllı üretim: endüstri 4.0'a genel bakış. *International Eurasian Conference on Science, Engineering and Technology. International Eurasian Conference on Science, Engineering and Technology (EurasianSciEnTech 2018)*, November 22-23. 1651-1658

Kaygın, E. Demirel N. ve Şahinkaya, E. (2017). Sarıkamış Destinasyonun Tanıtımının Miyopik Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3) 1-22

Keçecioglu, T. (2008). Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(2), 179-207

Kern, D.A. (2006). A Matter Of Strategic Mis-Fit: Management Myopia And Value Destruction. Masters of Science Purdue University. Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University In partial fulfillment of The requirements for The Degree of Doctor of Philosophy

Kılıçaslan, S. (2014). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisini İncelemeye Yönelik Kurumsal Bir Araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*. Ağustos 2014 Burokon Özel Sayısı 4(3) 264-274

Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.

Kırımlı, Y. (2018). Örgütsel Çatışma Çözümü Tekniklerinde Güncel Bir Yaklaşım: Psikodrama. *İş'te Davranış Dergisi*, 3 (2), 148-161

Knotts, J. (2019). *Overcoming Organizational Myopia*.

Koçel, T. (2013) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım A.Ş. İstanbul. 14.Baskı

Koçyiğit, Y. (2017). Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri Ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi

İşletmesinde Bir Uygulama (Master's thesis, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Lagadec, P. (1991), Preventing Chaos in Crisis: Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation,

Lamba, M. (2014). Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim ve Organizasyon Teorilerinin İncelenmesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(2), 8-18.

Larwood, L. Whittaker, W. (1977). Managerial Myopia Self Serving Biases in Organizational Planning. *Journal of applied psychology*. 62(2), 194-98

Lavery, K.J., (2004). Managerial myopia or systemic short-termism? *The Emerald Research Register journal* 42(8), 949-962

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.

Milliken, F.J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management*. 12(1). 133-143

Naktiyok, A. (2010). Çalkantılı Çevre Dokusu Ve Örgütsel Öncelikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1). 202-216

Neyişçi, N., Potas, N. Ve Erçetin, Ş.Ş., (2018). Örgütsel Zekâ Algısı ve Ortak Değişkenlerin Etkisi: Ancova Analizi ile İncelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 300-

- Oktay, F. (2016). Çatışma Yönetimi İle Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Journal of Sosial Sciences*, 15(4), 1146-1155
- Opengart, R., M.Ralston, P. ve LeMay, S. (2018). İşgücü piyasaları: İKY yoluyla rekabet ve miyopi önleme. *Örgütsel Etkinlik Dergisi: İnsanlar ve Performans*, 5 (4), 346-360.9
- Öcal, H. ve Özkara, B. (2018). Stratejik Esneklik ve Stratejik Duruş Arasındaki İlişki Afyonkarahisar Mermer Endüstrisinde Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4). 329-353
- Ölçer, N. ve Koçer, S. (2015). Örgütsel iletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 339-383.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özbozkurt, O. B. (2019). Liderliğin Yeni Paradigması: Stratejik Liderlik. III. Uluslararası Eğitim Bilimleri Ve Sosyal Bilimler Sempozyumu. 1047-1055
- Özcan, K. (2014). Yönetimsel Kontrol ve Örgütsel Düzen: Michel Foucault ve Zygmunt Bauman Ekseninde Bir Tartışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2).
- Özçam, Y. ve Coşkun, E. (2016). Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmelerin İş Zekâsı Kullanım Düzeylerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 73-82.

Özdemir, A. ve Özdemir, A. (2006). Talep Tahminlemede Kullanılan Yöntemlerin Karşılaştırılması: Seramik Ürün Grubu Firma Uygulaması. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(2), 105-114.

Özgül, B. ve Mengi, B. T. (2018). İşletme Körlüğü Ve Çözüm Önerisi Olarak Güvenilir Danışman İç Denetim. *Muhasebe ve Denetim Bakış* 18(54), 125-138

Özkalp, E. (1991). Örgütlerde Grupların Karar Verme Teknikleri. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 311-320.

Özkalp, E. Ve Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Dağıtım Yayınevi. Bursa

Özkardeş, L. (2017). Kurumsal Firmaların İç Kontrol, İç Denetim ve Riske Yaklaşımları. *Journal of Yaşar University*, 12(47), 191-201.

Özmen, F. (1997). Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımı. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.

Özmen, F. Ve Aküzüm, C. (2013). Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Yaşanan Örgütsel Hatalara Yönelik Tavrı Alışları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (21), 332-351

Özoran, B. A. (2017). Kaos Örgütler İçin Bir Risk mi Yoksa Bir Fırsat mı? *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 253-269.

Özsoylu, A. F. (2017). Endüstri 4.0. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 41-64.

Öztaş, U. ve Akın, O. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 9-24

Öztürk, A.O., Kara, S. Ve Kara, H.T., (2019). Belirsizliklerin Örgütlere Etkisi: Yeni Kurumsal Kuram Ekseninde Bir Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (114), 33-51

Papatya, G., Papatya, N. Ve Hamşioğlu, A.B. (2019). İşletme Rekabetinde Stratejik Esneklik, Çevresel Türbülans, İşletme Yetenekleri ve Performans Arasındaki İlişki: Ankara İlindeki Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1663-1673.

Pazarçeviren, S. Y., Zor, Ü. ve GÜRBÜZ, F. (2015). İş Zekâsı Kavramsal Çerçeve, Bileşenler ve İşleyiş. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3(3), 1 75-91

Pidgeon, N. & Olearly, M. (2000). Man-Made Disasters Why Technology And Organizations Sometimes Fail. *Safety Science*, (34), 15-30

Salihoğlu, K. (2019). Örgütsel Çatışma Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Rahim, M.A. (1983). A Measure Of Styles Of Handling Interpersonal Conflict, *The Academy of Management Journal*, 26, 368-376.

Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Third Edition, London.

Robins, P. S., Decenzo, A. D. Ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*. Nobel Yayın. 8. Baskı. 1-480

Salihoğlu, K. (2019). Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Sancar, G. (2013). Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi Ve Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 8(1), 71-84.

Satı, Z. E. ve Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538- 559

Sato, H. (2012). Routine Based View of Organizational Learning And Mechanisms Of Myopia. *Annals Of Business Administrative Science* (11), 45-54

Sato, H. (2015). Organizational Change and Temporal Myopia. *Annals of Business Administrative Science* (14), 323-333

Sayđan, S. (2014). Örgüt Biliminde Karmaşıklık Teorisi, *Ege Academic Review*, 14(3). 413-423

Seçkin, Z. Demirel, Y. Ve Özçınar, M.F. (2016). Örgütsel Değişim Sürecinin Algılanmasına Yönelik Betimsel Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(1), 125-134

Seker, S. E. (2016). İş Zekâsı (Business Intelligence). *YBS Ansiklopedi*, 3(1), 21-25.

Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 245-254.

Seymen, O.A., Kılıç, T. Ve Kinter, O. (2016). Örgütsel Körlüğün (Örgüt Miyopisi) Ayrıntılı Kavramsal Analizi ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Bir Değerlendirme (İşletme Körlüğü). *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal*. (1) 212-222.

Shahmohammadi, N. (2014). Conflict Management Among Secondary school Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 23 December 2014 ScienceDirect Veritabanı (159) 630 – 635

Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.

Şahin, A. Emini, F.T. ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 553-568

Şekerli, E.B. ve Taslak, S. (2015). Güvenilirliği Yüksek Hava Trafik Örgütleri İçin Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(3) 601-615

Şimşek, M. (2008). Turizm İşletmelerinde Dikey Bütünleşme Ve Ekonomik Etkileri. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 24-36.

Şimşek, M. (2015). Genişletilmiş Ürün Algısı ve Güven İlişkisinin Yükleme Kuramı Açısından İncelenmesi: Restoran Müşterileri Üzerine Bir Araştırma, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Doktora Tezi

Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Dizgi Ofset Baskı, 16.Baskı, Konya.



Taşgıt, Y. E., Ergün, E. (2015). İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerindeki Etkisi Hizmet Sektöründen Bulgular. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 85-111.

Taştan, S., Güçel, C. Ve İşçi, E. (2017). Dünyaya İlişkin Varsayımlar ve Özerklik Algısının Çalışanlarda Olumlu Sosyal Davranışlar ve Saldırganlık ile İlişkilerinin İncelenmesi: Öz-Belirleme ve Pozitif Yanılsamalar Kuramları Bağlamında Bir Değerlendirme. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(2), 1-10

Timuroğlu, M. K. (2015). Örgütsel Ve Çevresel Faktörlerin Örgütsel Yenilik Üzerine Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 41-68.

Tokat, B. (1999). Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi Dumlupınar Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 23-40

Topaloğlu, C. (2005). Otel İşletmelerinde Örgüt İçi Çatışmaların Oluşum Süreci Ve Örgütsel Performans İlişkisi. *Yönetim ve ekonomi Araştırmaları Dergisi*.3(4). 1-27

Tuan, K. ve Memiş, M. Ü. (2007). İç denetimin yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki rolü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (35), 1-14.

Tuğlu, A. (1996). Örgütsel çatışma ve yönetimi (Doctoral dissertation, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Tunç, İ. (2014). Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Stratejik Planlamanın Başarısı Üzerindeki Etkisi. Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Yalova.

Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406

Turgut, E. ve Beğenirbaş, M. (2013). Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye Ve Yenilikçi İklimin Rolü Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 23(2), 101-124.

Uçkun, G., Demir, B., Yüksel, A., ve Uçkun, S. Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsani İlişkilerin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: “Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği”, 21. *Yüzyılda Eğitim ve Toplum Dergisi*. 3(7), 19-38

Uğurluoğlu, Ö. Ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.

Uzkurt, C. (2002). Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1). 1-20

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Ünal, I. (1989). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişme Aracı Olarak Denetim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 22 (1) , 443-458

Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 1(5), 880-909

Üstün, F. Ve Kılıç, K. C. (2017). Örgüte Duyulan Güvenin Örgütsel Yenilik Yönelimi Ve Risk Alma Davranışı Üzerine Etkisi. *Ömer Halis Demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 228-238.

Üstüner, M. ve Kış, A. (2014). The Relationship between Communication Competence and Organizational Conflict: a Study on Heads of Educational Supervisors. *Eurasian Journal of Educational Research*, 56, 1-22

van Vuuren, W. & van der Schaaf, T.W. (1995). Modelling organisational factors of human reliability in complex man-machine systems, Haziran 1995, Science Direct Veritabanı. 28 (15) 279-284

Van Vuuren, W. (1998). Organizational failure: An Exploratory Study İn The Steel Industry And The Medical Domain. Eindhoven: Eindhoven University of Technology

Varol, M. (1990). Örgütlerde Gruplar ve Örgütsel Çatışma Üzerine Notlar. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 45(1).

Wells, R. G. (1993). *Yetki Devri*.(çev. Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.

Yağub, O. (2018). Serendipity: Towards A Taxonomy And A Theory. *Research Policy*, 47(1), 169-179.

Yıldırım, A. (2018). Örgütsel Değişimin Yönetilmesi Bağlamında Çevre-Uyum İlişkisi, Yeni Kurumsal Kuram ile Kaynak Bağımlılığı Kuramları Arasında Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme. Süleyman Demirel Üniversitesi *Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (44), 89-108

Yıldırım, E. (2006). Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori ve Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Yıldırım, E. (2010). Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori ve Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Birimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 145-170

Yıldırım, F. ve Karabey, C. N. (2016). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 426-453.

Yıldız, T. (2017). Yaklaşan Dördüncü Endüstri Devrimi ve Türkiye'deki Mevcut Durum. *İzmir İleri Teknoloji Enstitüsü*. ResearchGate 1-18

Yılmaz, E. (2005). İş Zekâsı Araçları Ve Ormancılık. İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, 55(1), 135-146.

Yılmaz, Ö. (2016). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne ilişkin Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi

Yılmaz, S. Ve Görecek, P. (2019). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Stratejileri. *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, 6 (42), 2768-2977

Yiğit, S. ve Yiğit, A. (2011). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ'ler Ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (38), 119 136

Yoşumaz, İ. ve Özkara, B. (2019). Endüstri 4.0 Sürecinin Hazır Giyim İşletmeleri Üzerindeki Etkileri: Hugo Boss Türkiye Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk*. 11(4), 2587-2600

Yüksel, A.H. (2017). Örgütsel süreçlerde işlev bozukluğunun işlevsiz momentum ve Abilene Paradoksu Ekseninde Tahlili Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 24(3), 669- 685

Yüksel, M. ve Esmer, Y. (2019). İşletme Yönetiminde Kaos Yaklaşımı: Teorik Bir Bakış. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12, 1(1). 939-952