

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research
Cilt: 13 Sayı: 73 Ekim 2020 & Volume: 13 Issue: 73 October 2020
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

ÖRGÜTSEL MİYOPİZM VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: KARAMAN OSB'DE BİR ARAŞTIRMA* ORGANIZATIONAL MYOPIISM AND ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL CONFLICT IN TERMS OF DEMOGRAPHIC VARIABLES: A RESEARCH IN KARAMAN OSB

Murat BAY**
Naciye KAVURGACI***

Öz

Organizasyonlar büyüme stratejilerini oluştururken sürekli olarak yenilenme, değişme, farklı olma ve fırsatları değerlendirme çabası içinde olurlar. Körlük, örgütler açısından ivedilikle farkına varılması gereken bir kavramdır. Bu açıdan körlük, örgütler için son derece önemlidir. Çatışma örgütlerde kaçınılmaz olarak görülen kavramlardan biridir. Örgüt içerisinde yaşanabilecek bir çatışmanın yönetilme şekli, sonucunu da doğrudan etkiler. Araştırmada, Karaman Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 136 firmadan sermayesi minimum 50 milyon ₺ olan 10 firmada görev alan ve basit tesadüfi örneklem yöntemiyle belirlenen 73 çalışana web tabanlı anket yöntemi uygulanmıştır. 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 deneyim sürelerine göre algılarının farklılaştığı dikkat çekmektedir. Örgütsel çatışma alguları ise eğitim ve son çalıştığı iş yerlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Miyopizm, Örgütsel Çatışma, Strateji.

Abstract

Organizations are constantly in an effort to renew, change, be different and seize opportunities while creating their growth strategies. Myopia is a concept that should be recognized immediately for organizations. 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 within the organization directly affect its outcome.

In the reserch, a web-based survey method was applied to 73 employees from 136 companies in the Karaman organized industrial zone, who worked in 10 companies with a minimum capital of 50 milion tl and were determined by simple random sampling method. the data obtained were evaluated by statistical analysis method with spss 25 package program. In the light of the findings, it is noteworthy that in terms of myopia, the perceptions of the employees of the organizations differ according to their age, education level, total and duration of experience in the company. organizational conflict perceptions differ significantly according to education and last workplace.

Keywords: Organizational Myopism, Organizational Conflict, Strategy.

* Bu çalışma "Örgütsel Miyopizm ve Örgütsel Çatışmanın Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi: Karaman OSB'de Bir Araştırma" isimli KMÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen, yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

** Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İşletme Bölümü, ORCID ID:0000-0002-2968-2258, muratbay@kmu.edu.tr

*** Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, naciye_kilci@hotmail.com



1.Giriş

Örgütsel miyopi genel bir çerçevede ele alındığında organizasyonların gelişmesini, fırsatların doğru ve zamanında değerlendirilmesini engelleyebilecek, rutine bağlı kalarak yenilik ve yaratıcılığı ortadan kaldıracak 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, rehabetin içine kapılmaları ve içinde buldukları durumu daha sağlıklı görebilmeleri için yol haritalarına ihtiyaçları vardır. Bu şartlar altında stratejilerini belirlemeye çalışan organizasyonlar, örgütlerinin her an körlüğe kapılma riski içinde olabileceğini unutmamalıdır. Bu çalışmada örgütsel körlük 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 itibarıyla olumsuzluğu ifade etse de pozitif sonuçlarının olduğu Literatürde yer alan bilgiler arasındadır. Bu çalışmada miyopinin pozitif etkisi örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır. Pozitif miyopi; örgüt içerisinde körlüğün 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.

Örgütsel çatışma, örgüt içerisinde hem olumsuz durumlarla sonuçlanabilen hem de olumlu sonuçları olabilen bir kavram olarak dikkatleri çekmektedir. 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.

1.1.Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, örgütsel miyopi ve örgütsel çatışma açısından çalışanların algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir.

1.2.Çalışmanın Önemi

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.

2.Örgütsel Miyopi

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 körlüğe de sebebiyet verebilmektedir. Miyopi kavramının 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 miyopizmin stratejik açıdan ele alınması gerekliliğidir.

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 oluşturucağı faktör olabilir. Bunun yanı sıra, örgütte, silo sendromunu yaşanmasını önlemek amacıyla (Ensor, 1988), bir takım önlemler önermiştir. Örneğin: *Yönetim şekli itibarıyla, 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 etmektedir. 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 (Biçer ve Düztepe, 2003, 14). 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. 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 noktadan 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.

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 itibarıyla 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 (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).

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 gelinmesinden kaynaklanan rutini bozmama ve fırsatları görememe durumu söz konusu olmaktadır. Bu körlüğün diğer bir tarafını ise, bilgi tabanlı çalışma konusunda isteksiz ya da yetenezsiz 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 şekle 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 fazlalaşmakla 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 içerisinde 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.

2.1. Miyopi İle İlgili 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 diğer bir kavram olan Örgütsel tasarım gerçekleştirilirken örgütte dikey yapılaşma, silo sendromu ya da çember sendromu oluşumunun engellenebilmesi, diğer taraftan bilginin kullanılabilir hale getirilmesi için iş zekasının önemszenmesi, hata ve problemlerden öğrenerek ders alınması örgütlerin miyopi ile karşılaşmalarını minimum seviyeye indireceği düşünülmektedir.

2.1.1. İşletmelerde Belirsizlik, Öngörülebilirlik, Risk ve Stratejik Esneklik

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 (Karahana, 2011, 1-29). Geleceği tahmin etmedeki zorluğun altında yatan en önemli faktör belirsizliktir (Hillson, Murray ve Webster, 2017, 1-177). Belirsizlik, geniş anlamıyla, olacak olan olayların doğru olarak tahmin edilmesinin yetersiz kalması olarak ifade edilir. 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 (Catino, 2013, 1-259). 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 (Taşgıt 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 yansarak durumlarını tekrar gözden geçirmelerine olanak tanıyabilir. 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 sebepten dolayı, örgütte dış çevrenin oluşturulması, örgütün açık bir şekilde tanımlanıp sınırlarının kesin çizgilerle belirlenmesine bağlıdır (Fettahlioğlu, 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). 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.

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). 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).

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 (Uzkurt, 2002, 4). Yani sistemin dışarıdan bir etki olmaksızın gerektiği zamanlarda bütünüyle ya da kısmi bölümlerini yenileyebilecek veya değiştirebilecek kapasiteye sahip olmasıdır. 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). Stratejik esneklik bir taraftan kaynakların teknik nitelikleri ile ilgili bir taraftan da karar vericilerin değişimleri hızlıca algılayıp harekete geçme yeteneklerini ortaya koyabilmeleri ile bağlantılıdır (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.

2.1.2.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.

Yenilik genel bir ifade ile başka kaynaklar, başka müşteriler, başka pazarlar keşfetmek ve bunların bileşimini meydana getirmektir (Dönmez ve Çevik, 2010, 191). Günümüzün iktisadi çevresi, organizasyonların farklı değerler yaratmaları gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bunu sağlama yollarından bir tanesi yenilik ile strateji arasındaki sinerjiyi oluşturmaktadır. Organizasyonlarda kârlılık ve büyümeyi arttırmadaki önemli sebeplerinden biri ise yenilikçi (inovasyonel) özelliklerin artırılmasıdır. (Satı ve Işık, 2011, 538). 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). 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 etkilenirken 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). 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 örneklerle görmek mümkündür.

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.

2.1.3. İş Zekâsı Ve Miyopizm

Günümüz örgütleri zeki ve öğrenen sistemler olarak ifade edilirler. Bu sistem içerisinde var olan eğitimli 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).

2.1.4. Stratejik Yönetimde Çevre Analizine Örgütsel Miyopizm Açısından Bakış

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.

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). 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). 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).

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). Vizyonu, liderlerin yeniliğe, orijinallığe, yaratıcılığa bakış açıları şeklinde düşünmek mümkündür. Globalleşen rekabet ortamında başarıyı yakalamak, geleceğin bugüne yansımaları 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).

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 ve 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 kaldırıcı 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 düşünülmektedir.

2.2.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). *Denetime kapalı olmak:* Denetim, örgütteki yetki ve sorumluluk sahibi kişilerin yerine getirmekte oldukları işle ilgili olarak, ilgili kişilere hesap verebilme şeklindedir. Hesap verebilirlik, kurumsallaşmanın önemli özelliklerinden biridir (Gündüz ve Göker, 2017, 84). Denetim, işletmelerin ölçütlere uygunluğunun değerlendirilmesi açısından olmazsa olmazı varsayılar. 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; 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. 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 ilişkilerinde zayıflık:* Örgütler üretirken 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 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 karşısı 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). *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, 2006, 127-153).

2.3.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. 1.Bireysel boyut 2.Örgütsel boyut 3.Örgütler arası boyut.

2.3.1.Bireysel Boyut

(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 (Catino, 2013, 1-259). 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).

2.3.2.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 etkindir (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 görünemez 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).

2.3.3.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 (Keçecioglu, 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).

2.4. 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 kâr 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.

2.5. 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 gerçekleşmeyeceği 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).

2.6. 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). 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 üstlenmekle birlikte; örgüt üyeleri ve yöneticileri arasında ortak bir anlayışın oluşmasına yardımcı olarak örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Karaçor, Şahin, 2004, 98).

3.Örgütsel Çatışma

3.1.1.Çatışmanın Kavramsal Çerçevesi

Çatışma, bireylerin, grupların, örgütlerin ve hatta devletlerin taraf oluşturabildikleri bir olgudur (Öztaş, Akin, 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. 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).

3.1.2.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).

3.1.3.Çatışma Nedenleri

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 benimsenemeyebilmektedir. 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 zıtlasmalar 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 anlaşılabilmesi 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 (Karcıoğlu 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 arttıracaktır (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).

3.1.4.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.

3.1.5.Çatışma Yönetim Süreci

Çağdaş organizasyonlar için ihtiyacımız olan şey çatışma yönetimidir. Çatışma yönetimi mutlaka kaçınmayı gerektirmez. Çatışma çözümü, bir örgütün öğrenmesini ve etkinliğini arttırmak için çatışma gibi çatışmanın azaltılması veya sona erdirilmesi, çatışma işlevlerini en aza indirmek 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), çatışma yönetim stillerini beş kategoride incelemiştir. Bunlar, bütünleştirme (integrating), hükmetme (dominating), kaçınma (avoiding), uyma (opliging) ve uzlaşma (compromising) dir. Çatışmanın 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 itibarıyla 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*: İşbirliği yapma tutumu ile iddialı 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).

4. Araştırma

4.1.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. Karaman Organize Sanayi Bölgesi'ndeki minimum 50 milyon ₺ 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. Ana kütlenin 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 50 milyon ₺ olan şirketlerin tercih edilme sebebi ise örgütsel miyopi ve örgütsel çatışma kavramlarının objektif şekilde değerlendirilebilecek örgütsel yapıyı



karşılayabilmeleridir. Anket formunun hazırlanmasında Seymen, Kılıç ve Kinter (2016), tarafından oluşturulan örgütsel (Miyopi) körlük ölçeğinden faydalanılmıştır. Örgütsel çatışmanın ölçülmesine yönelik olarak Literatürde ROCI-II olarak da adlandırılan Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Türkçesi (Salihoğlu,2019) “Örgütsel Çatışma Ölçeği-II” faydalanılmıştır.

Ölçek maddelerinin güvenilirliği Cronbach's alpha katsayısı ile sırasıyla 0,907 ve 0,937 olarak belirlenmiştir. Bu değere göre örgütsel körlük ve örgütsel çatışma ölçeklerinin yüksek derece güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Tablo 1.Likert Tipi Ölçeklere Ait Güvenirlilik Analizi

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

4.2.Araştırmanın Hipotezleri

H1: Çalışanların demografik özellikleri örgütsel körlük algıları üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

H1a: Katılımcıların örgütsel körlük ile ilgili algıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1b: Katılımcıların örgütsel körlük ile ilgili algıları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1c: Katılımcıların örgütsel körlük ile ilgili algıları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1d: Katılımcıların örgütsel körlük ile ilgili algıları mesleki tecrübelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1e: Katılımcıların örgütsel körlük ile ilgili algıları son çalıştıkları iş yeri deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1f: Katılımcıların örgütsel körlük ile ilgili algıları yöneticilik tecrübelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel çatışma üzerinde algıları üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

H2a: Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2b: 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.

4.3.Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi

Tablo 2: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	9,6
	4-7	16	21,9		9-10	29	39,7
	8-11	11	15,1	Yöneticilik	Evet	54	74,0



	12-15	11	15,1	Tecrübesi	Hayır	19	26,0
	16-20	25	34,2				

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya dâhil olan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında toplam katılımcıların %84,9'u erkektir. %43,8'i 35-40 yaşlarındadır. Katılımcıların %52,1'i lisans mezunu, %21,9'u 4-7 yıl toplam deneyime sahiptir. Çalışanların %39,7'si 9-10 yıl şirketteki deneyim süresine sahiptir. Katılımcıların %74'ü yöneticilik tecrübesine sahiptir.

4.3.1.Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Miyopi ve Örgütsel Çatışma Algısı

Katılımcıların demografik özelliklerinden iki seçeneğe olan cinsiyet ve yöneticilik tecrübesinin örgütsel körlüğe ve çatışmaya olan etkisini analiz etmek için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır.

Tablo 3. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Miyopi ve Örgütsel Çatışma Algısı

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

Katılımcıların $p=0,662 > 0,05$ olduğundan dolayı örgütsel körlük algıları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre, 'Katılımcıların örgütsel körlük ile ilgili algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir' hipotezi (H1a) 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 (H2a) reddedilmiştir.

4.3.2.Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı

Tablo 4. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı

Örgütsel Miyopi boyutları	Sum of Squares	Ortalama (\bar{x})	F	P	Açıklama
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

Tablo incelendiğinde, bireysel boyut ile yaş arasında ve işin rutinlik düzeyi boyutu ile yaş arasında $p < 0,05$ olması sebebiyle 'Katılımcıların örgütsel körlük ile ilgili algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir' (H1b) hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu Seymen, Kılıç ve Kinter'in (2016) yaptığı araştırma bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

4.3.3.Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Çatışma Algısı

Tablo 5. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Çatışma Algısı

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

4.3.4.Eğitim Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı

Tablo 6. Eğitim Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı

	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 incelendiğinde,bireysel boyut ile eğitim arasında $p < 0,05$ olması sebebiyle katılımcıların örgütsel körlük ile ilgili algıları eğitime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir' (H1c) hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum Literatürü destekler niteliktedir. Gürçay, (2019) yaptığı araştırma bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

4.3.5.Eğitim Değişkeni Açısından ve Örgütsel Çatışma Algısı

Tablo 7. Eğitim Değişkeni Açısından ve Örgütsel Çatışma Algısı

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 incelendiğinde hükmetme boyutu ile eğitim durumu arasında $p < 0,05$ olması sebebiyle 'Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir' (H2c) hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.6.Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı

Tablo 8. Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı

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

Tablo incelendiğinde işin rutinlik düzeyi boyutu ile mesleki deneyim arasında $p < 0,05$ olması sebebiyle katılımcıların örgütsel miyopi ile ilgili algıları mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir' (H1d) hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.7.Şirketteki Deneyim Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı

Tablo 9. Şirketteki Deneyim Değişkeni Açısından Örgütsel Miyopi Algısı

	Toplam Kareler	Ortalama (\bar{x})	F	P	Açıklama
--	----------------	------------------------	---	---	----------



İşin Rutinlik Düzeyi	7,219	1,805	3,905	,007	Farklılık vardır
----------------------	-------	-------	-------	------	------------------

Tablo incelendiğinde işin rutinlik düzeyi boyutu ile şirketteki deneyim süresi arasında $p < 0,05$ olması sebebiyle 'katılımcıların örgütsel körlük ile ilgili algıları son çalıştıkları iş yerindeki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir' (H1e) hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.8.Şirketteki Deneyim Değişkeni Açısından Örgütsel Çatışma Algısı

Tablo 10. Şirketteki Deneyim Değişkeni Açısından Örgütsel Çatışma Algısı

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 incelendiğinde ödün verme boyutu ile şirketteki deneyim arasında $p < 0,05$ olması sebebiyle 'Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları son çalıştıkları iş yeri deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık vardır' (H2e) hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları mesleki deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.3.9.Örgütsel Miyopi ve Örgütsel Çatışma Boyutlarının Korelasyon Analizi

Tablo 11. 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

Tabloda görüldüğü gibi yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Örgütsel miyopi alt boyutlarından bireysel boyut ile örgütsel çatışma alt boyutlarından hükmetme arasında %29 oranında 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. Bunun yanında, 'Bireysel etkenler alt boyutu hükmetme alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir' (H3c) hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde örgütsel miyopi ve örgütsel çatışmayı birlikte değerlendiren bir çalışmaya rastlanmadığından (H4) ve (H3c) hipotezlerinin Literatür karşılaştırılması yapılamamıştır.

SONUÇ

Örgütsel Miyopi, 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(2006) 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(2017), 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 yanıltıcı 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 açısından çalışanların algısının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit edilmektedir. Araştırma çerçevesinde yapılan analizlere göre eğitim düzeyi, örgütsel körlük düzeyi üzerinde bireysel boyutta farklılaşmaktadır. Yaş değişkeni örgütsel körlük üzerinde bireysel boyut ve işin rutinlik düzeyi boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel körlük düzeyi 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.

Çalışmanın ikinci konusu olan örgütsel çatışma ile ilgili yapılan analizler incelendiğinde; '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 ilgili algıları ödün verme boyutu ile şirketteki deneyim arasında $p < 0,05$ olması sebebiyle 'Katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları son çalıştıkları iş yeri deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir' (H2e) hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan katılımcıların örgütsel çatışma ile ilgili algıları mesleki deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Her araştırmanın sınırlıkları vardır. Bu araştırmanın sınırlılıkları ise; Araştırma yalnızca organize sanayide yer alan 136 firmadan sermayesi minimum 50 milyon ₺ olan 10 şirketin idari personelini kapsayan 73 katılımcı sınırlılığıyla gerçekleştirilmiştir. Gelecek çalışmaların farklı sektörlerde ve alanlarda, daha fazla örneklem elde edilerek yapılması farklı sektörlerde ışık tutması ve Literatürü zenginleştirilmesi açısından yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, P. ve Acar, Z. (2019). Vizyon Çekirdeği, Stratejik Vizyon ve Vizyoner Liderlik: Mintzberg Tipolojisiyle Nitel Bir Alan Araştırması. *Research Journal of Business and Management*, 6(3), 175-184.
- Akca, C. ve Erigüç, G. (2006). Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları ile 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
- Aktan, C. Ve Yay, S. (2016). Türkiye'de Statüko ve Değişime Direnç. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 49-71.
- 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.
- Aslan, Ş. (2003). Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Avcı, U. (2012). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Aydın, U. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sessizliğe Etkilerinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği Anabilim Dalı Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği Bilim Dalı.
- Bay, M. ve Çil, U. (2016). *Yenilik İnovasyon ve Yenilik Yönetimi*: Ankara: Nobel Bilimsel Eserler Yayın.
- Betz, F. (2001). *Yönetim Stratejisi*. (Çeviren Ümit Şensoy), Ankara: Sistem Ofset Basım.
- Biçer, G. Ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(2), 13-20.
- Catino, M. (2013). *Organizational Myopia: Problems of Rationality and Foresight in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 96-103.



- 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. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- 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., 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.
- Ensor, P. (1988). *The Functional Silo Syndrome*. *Ame, Target*, 16 (Spring Issue), 16.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fettahioğlu, 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 İl Ve İlçe Belediyeleri Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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., Göker, S.D. (2017). Eğitim Denetimi Sürecinde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Uygulamaları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 83-93.
- Hillson, D. ve Murray-Webster, R. (2017). *Understanding and Managing Risk Attitude*. Third Avenue, New York: Routledge.
- 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.
- 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 uygulanması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karçioğlu, 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.
- Kartal, N. (2018). *Örgütsel Miyopinin Hizmetkar Liderlik Ekseninde Tahlili: Eğitim Kurumları Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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 Destinasyonunun 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 Inpartial 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.
- Kırımlı, Y. (2018). Örgütsel Çatışma Çözümü Tekniklerinde Güncel Bir Yaklaşım: Psikodrama. *İş'te Davranış Dergisi*, 3 (2), 148-161.
- Koçel, T. (2013) *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Levinthal D.A., March, J.G. (1993) The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, (14) 95-112.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38, (45-56), Boston.
- Milliken, F.J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management*, 12(1). 133-143
- Oktay, F. (2016). Çatışma Yönetimi İle Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Journal of Social 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.
- 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
- 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.
- 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. Ve Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış: Bursa: Ekin Basım Dağıtım Yayınevi*.
- Özoran, B. A. (2017). Kaos Örgütler İçin Bir Risk mi Yoksa Bir Fırsat mı?. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6 (4), 253-269.
- 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.
- 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.
- Salihoglu, K. (2019). *Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Satı, Z. E. ve Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538- 559.
- 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.
- 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.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Taşgıt, Y. E., Ergün, E. (2015). İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerindeki Etkisi Hizmet Sektöründen Bulgular. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 85-111.
- 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.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz 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. (2014). 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.
- 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.
- 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.
- Yılmaz, Ö. (2016). *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- 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.
- Yüksel, A.H. (2017). Örgütsel Süreçlerde İşlev Bozukluğunun İşlevsiz Momentum ve Abilene Paradoksu Ekseninde Tahlili. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(3), 669- 685.