

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL KÖRLÜK, SİLO SENDROMU VE ÖRGÜT İKLİMİ
İLİŞKİSİ: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Gültekin GÜRÇAY

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İSTANBUL – 2019

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Gültekin GÜRÇAY
TEZİN DİLİ : Türkçe
- TEZİN ADI** : Örgütsel Körlük, Silo Sendromu ve Örgüt İklimi İlişkisi:
İnşaat Sektöründe Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANABİLİM DALI : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
TEZİN TARİHİ : 27.06.2019
- SAYFA SAYISI** : 139
TEZ DANIŞMANLARI : Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Örgütsel Körlük, Silo Sendromu, Örgüt İklimi
TÜRKÇE ÖZET : Örgütler, geliştikçe farklı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgütsel Körlük ve Silo Sendromu özellikle hızlı büyüyen ve bölümlenen örgütlerin karşılaştığı hastalıklardandır. Ortaya çıkan risk ve fırsatları görme konusunda her kademedeki örgüt üyesinin yaşadığı algı ve değerlendirme sorunu örgütsel körlük olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisindeki bölümlerin birbirleri ile kopuk, sadece kendine odaklı, etkileşimsiz olma durumu ise silo sendromu olarak adlandırılmaktadır. Örgüt iklimi ise üyelerin örgüte ilişkin algılarıdır ve bireylerin davranışları üzerinde etkindir. Yöneticiler bu algıyı değerlendirerek örgüt içerisindeki sorun ve zaafiyetler hakkında fikir ve strateji geliştirmektedirler.
Bu araştırma örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu ilişkinin tespiti, büyüyen örgütlerdeki karşılaşılan

sorunlara ve çözüm yollarına ışık tutacağı düşünülmektedir. Araştırma için ülkenin hızla büyüyen, lokomotif sektörü kabul edilen inşaat sektörü seçilmiştir. Sektördeki departmanlaşmış işletmelerin çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilerek değerlendirilmiştir.

DAĞITIM LİSTESİ

- : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Gültekin GÜRÇAY

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL KÖRLÜK, SİLO SENDROMU VE ÖRGÜT İKLİMİ
İLİŞKİSİ: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Gültekin GÜRÇAY

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İSTANBUL – 2019

BEYAN

Bu tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını, kullanılan tüm literatür bilgilerinin referans gösterilerek tezde yer aldığını ve tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Gültekin GÜRÇAY

...../...../2019



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Gültekin Gürçay'ın "Örgütsel Körlük, Silo Sendromu ve Örgüt İklimi İlişkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN
(Danışman)

Üye

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye

Prof. Dr. Mustafa KARA

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Erdem BAĞCI

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/ ... / 2019

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

ÖRGÜTSEL KÖRLÜK, SİLO SENDROMU VE ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Örgütler, geliştikçe farklı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgütsel Körlük ve Silo Sendromu özellikle hızlı büyüyen ve bölümlenen örgütlerin karşılaştığı hastalıklardandır. Ortaya çıkan risk ve fırsatları görme konusunda her kademedeki örgüt üyesinin yaşadığı algı ve değerlendirme sorunu örgütsel körlük olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisindeki bölümlerin birbirleri ile kopuk, sadece kendine odaklı, etkileşimsiz olma durumu ise silo sendromu olarak adlandırılmaktadır. Örgüt iklimi ise üyelerin örgüte ilişkin algılarıdır ve bireylerin davranışları üzerinde etkindir. Yöneticiler bu algıyı değerlendirerek örgüt içerisindeki sorun ve zaafiyetler hakkında fikir ve strateji geliştirmektedirler.

Bu araştırma örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu ilişkinin tespiti, büyüyen örgütlerdeki karşılaşılan sorunlara ve çözüm yollarına ışık tutacağı düşünülmektedir.

Araştırma için ülkenin hızla büyüyen, lokomotif sektörü kabul edilen inşaat sektörü seçilmiştir. Sektördeki departmanlaşmış işletmelerin çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Körlük, Silo Sendromu, Örgüt İklimi

SUMMARY

THE RELATIONSHIP AMONG ORGANIZATIONAL MYOPIA, SILO SYNDROME AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: A RESEARCH IN CONSTRUCTION INDUSTRY

Organizations face several issues as they grow larger. Organizational Blindness and Silo Syndrome are among the common structural breakdowns within organizations, especially those which grow and be departmentalized rapidly. Organizational blindness is defined as the failure of perceiving and assessing the risks and opportunities involved by the members of organization at every level of the organization. Silo syndrome, on the other hand, is associated with the failure of communication between the departments of an organization, i.e. the issue of departments being self-centered and reserved. Organizational climate is the overall perception of the members of an organization about that organization and it is known to affect individuals' behaviors. Organizational managers tend to develop their strategies and their ideas about the issues and weaknesses of an organization, assessing such perception.

This study aimed to explore the relationship between organizational blindness, silo syndrome and organizational climate. It is believed that having such a relationship understood in detail will shed light on the issues available in many growing organizations and the solutions of these issues.

Construction sector, the rapidly growing and leading sector in Turkey, was selected as the focus of this study. Employees of the departmentalized businesses operating in this sector were surveyed. Data obtained from the survey were then analyzed using statistical methods and results were reported.

Keywords : Organizational Myopia, Silo Syndrome, Organizational Climate

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
EKLER LİSTESİ.....	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
ÖRGÜTSEL KÖRLÜK.....	3
1.1. ÖRGÜTSEL KÖRLÜK KAVRAMI VE TANIMI.....	3
1.1.1. Bireysel Düzeyde Örgütsel Körlük.....	6
1.1.2. Örgütsel Düzeyde Körlük	7
1.1.3. Örgütlerarası Düzeyde Körlük	7
1.2. ÖRGÜTSEL KÖRLÜĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER	7
1.2.1. Analiz Yapmada Yaşanan Zafiyet	7
1.2.2. Değişimi Reddetme.....	8
1.2.3. Karar Verme Zafiyeti	9
1.2.4. Denetime Kapalılık	9
1.2.5. Yaptığı İşte En İyi Olduğu Algısı.....	10
1.2.6. Çevreye karşı kapalılık.....	10
1.2.7. Çalışanların Fikirlerine ve Yönlendirmelerine Kapalılık	11
1.2.8. Statükocu Yapı.....	11
1.2.9. Otokratik yönetim	12
1.2.10. Örgüt İçi Çatışma	12
1.2.11. Örgütün Vizyonu ve Amacı.....	13
1.3. ÖRGÜTSEL KÖRLÜĞÜN BOYUTLARI	13

1.3.1. Bireysel Etkenler	13
1.3.2. Örgütsel Yapı	14
1.3.3. Sektör Yapısı Boyutu	14
1.3.4. YAPILAN İŞİN RUTİNLİK DERECESESİ BOYUTU	14
1.4. SONUÇLARI BAKIMINDAN ÖRGÜTSEL KÖRLÜK	15
1.5. ÖRGÜTSEL KÖRLÜĞE KARŞI ALINACAK TEDBİRLER	15
1.5.1. Eğitim ve Öğrenen Örgütler.....	15
1.5.2. Üniversitelerin Rehberliği	16
1.5.3. Liderlik	16
İKİNCİ BÖLÜM.....	18
SİLO SENDROMU	18
2.1. SİLO SENDROMU KAVRAMI VE TANIMI.....	18
2.2. FONKSİYONEL SİLO SENDROMU: İKİ TANIM.....	22
2.2.1. M. Scott Myers Tanımlaması.....	23
2.2.2. Phil S. Ensor Tanımlaması.....	23
2.3. SİLO SENDROMU BELİRTİLERİ	24
2.4. SİLO SENDROMUNA YOL AÇAN UNSURLAR	25
2.5. SİLO SENDROMU İÇİNDEKİ BİREYLERİN BAKIŞ AÇISI	26
2.6. FONKSİYONEL SİLO SENDROMUNUN SONUÇLARI.....	27
2.7. SİLO SENDROMUNUN GİDERİLMESİ KONUSUNDA ALINACAK ÖNLEMLER	28
2.8. SİLO SENDROMU İLE MÜCADELEYE İKİ GLOBAL ÖRNEK.....	32
2.8.1. GOODYEAR Modeli.....	32
2.8.1.1. Kurumsal Algı Stratejisi.....	34
2.8.1.2. Düşey ve Yatay Entegrasyon	34
2.8.1.3. İşletme Ekibine Giriş.....	36
2.8.2. XEROX Modeli (Kurumsaldan Başlangıç	38
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	44
ÖRGÜT İKLİMİ.....	44
3.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI	44
3.2. Örgüt İklimin Oluşturan Faktörler.....	45
3.2.1. Örgütsel Yapı.....	45
3.2.2. Kişilik	46

3.2.3. Liderlik	46
3.3. ÖRGÜTSEL İKLİMİN MEYDANA GELİŞİ.....	48
3.4. ÖRGÜTSEL İKLİMİN ÖZELLİKLERİ	49
3.5. ÖRGÜTSEL İKLİMİN BOYUTLARI	51
3.5.1. Raymond F. Zammuto ve Jack Y. Krakower Boyutlandırması	52
3.5.2. George H. Litwin ve Robert A. Stringer'in Boyutlandırması	52
3.5.3. Goleman Boyutlandırması.....	53
3.5.4. Litwin ve Stringer Boyutlandırması	53
3.6. ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ.....	53
3.6.1. Kapalı İklim	54
3.6.2. Açık İklim	54
3.6.3. Bağımsız İklim.....	54
3.6.4. Samimi İklim.....	54
3.6.5. Otoriter İklim	54
3.6.6. Kontrolcü İklim	55
3.7. ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI	55
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	56
ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	56
4.1. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	56
4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ DERLEME YÖNTEMİ VE BUNA İLİŞKİN ARAÇLAR.....	57
4.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	57
4.3.1. Örgütsel Körlük Ölçeği	57
4.3.1.1. Bireysel Etkenler.....	57
4.3.1.2. İşin Rutinlik Düzeyi	58
4.3.1.3. Örgüt Yapısı	58
4.3.1.4. Sektör Yapısı	58
4.3.2. Örgüt İklimi Ölçeği.....	58
4.3.2.1. Örgütsel Yapı	59
4.3.2.2. Sorumluluk Alma	59
4.3.2.3. Teşvik ve Ödüllendirme	59
4.3.2.4. Risk Alma Davranışı	60
4.3.2.5. Samimiyet.....	60

4.3.2.6. Destek Ortamı	60
4.3.3. Silo Sendromu Ölçeği	60
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	61
4.5. ARAŞTIRMAYA ESAS ALINAN HİPOTEZLER VE KURULAN MODEL	61
4.6. SİLO SENDROMU ÖLÇEĞİ UYARLAMA ÇALIŞMASI.....	63
4.6.1. Güvenilirlik Analizi	65
4.6.2. Madde Ayırt Ediciliği.....	66
4.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	67
4.7.1. Kullanılan Ölçekler Bazında Yapılan Normallik Tetkikleri	67
4.7.2. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri	68
4.7.3. Demografik Değişken Açısından Betimsel İstatistikler	69
4.7.4. Kullanılan Ölçeklere Uygulanan Korelasyon Analizi Bulguları	71
4.7.5. Örgütsel İklimin Örgütsel Körlüğe Etkisi	72
4.7.6. Silo Ölçeğinin Örgütsel Körlüğe Etkisi	73
4.7.7. Örgüt İkliminin Silo Ölçeği Üzerinde Etkisi.....	74
4.7.8. Demografik Değişkenler Kapsamında Yapılan AF Analizleri	74
4.7.8.1. Cinsiyet Değişkeni ve Ölçekler Arasındaki Anlamlı Fark Analizlere İlişkin Bulgular	74
4.7.8.2. Medeni Durum Değişkeni İle Ölçekler Arasındaki Anlamlı Fark Analizleri.....	76
4.7.8.3. Yaş Değişkeni Kapsamında Yapılan Analiz Sonuçları	77
4.7.8.4. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Analiz Bulguları	82
4.7.8.5. Mesleğinde Toplam Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Analiz Bulguları	90
4.7.8.6. Görev Yaptığı İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Analiz Bulguları	96
4.7.8.7. Görev Pozisyonu Değişkenine Ait Analiz Bulguları	101
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA	110
EKLER	-

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
Ark	:	Arkadaşları
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
FA	:	Faktör Analizi
pp.	:	Pages (Sayfalar)
s.	:	Sayfa
T.D.K.	:	Türk Dil Kurumu
vd.	:	Ve diğerleri
ÖKÖ	:	Örgütsel Körlük Ölçeği
ÖKÖ/AB	:	Örgütsel Körlük Ölçeği Alt Boyutları
ÖİÖ	:	Örgütsel İklim Ölçeği
ÖİÖ/AB	:	Örgütsel İklim Ölçeği Alt Boyutları
SSÖ	:	Silo Sendromu Ölçeği

TABLÖLAR LİSTESİ

	SAYFA	
TABLO 1	İşbirliği Değil, Rekabet Vakası	16
TABLO 2	Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular	64
TABLO 3	Silo Sendromu Ölçeği Faktörlerinin Güvenirlik Katsayısı	65
TABLO 4	Silo Sendromu Ölçeği Madde Toplam Korelasyonları	66
TABLO 5	Ölçek alt-üst grup ortalamaları için t-testi sonucu	67
TABLO 6	Kullanılan Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri	68
TABLO 7	Ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayı Karşılıkları	69
TABLO 8	Demografik Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler	70
TABLO 9	ÖKÖ ve ÖKÖ/AB, ÖİÖ ve ÖİÖ/AB ile SSÖ Arasında İlişki	72
TABLO 10	Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Örgütsel Körlük Seviyelerine Etkisi	74
TABLO 11	Katılımcıların Silo Ölçeği Puanlarının Örgütsel Körlüğe Etkisi	74
TABLO 12	Katılımcıların Örgüt İklimi Puanlarının Silo Ölçeği Üzerinde Etkisi	75
TABLO 13	Cinsiyet Değişkenine Göre İlişkisiz t-testi Bulguları	76
TABLO 14	Medeni Durum Kapsamındaki İlişkisiz t-testi Sonuçları	77
TABLO 15	Katılımcıların Yaş Değişkenlerine Ait Betimsel İstatistikler	79
TABLO 16	Katılımcıların Yaş Değişkenlerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi	82
TABLO 17	Eğitim Durumu Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler	85
TABLO 18	Eğitim Durumu Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi	89
TABLO 19	Katılımcıların Mesleklerindeki Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler	92
TABLO 20	Katılımcıların Mesleklerindeki Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi	96
TABLO 21	Katılımcıların Çalıştıkları İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler	98
TABLO 22	Katılımcıların Çalıştıkları İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi	101
TABLO 23	Katılımcıların Görev Pozisyonu Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler	104
TABLO 24	Katılımcıların Görev Pozisyonu Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

		SAYFA
ŞEKİL 1	Fonksiyonel Silolar	19
ŞEKİL 2	Mühendislik ve üretim fonksiyonları kendi fonksiyonel silolarında izole edilmiştir	31
ŞEKİL 3	Karşılıklı destekleme modundaki mühendislik ve üretim fonksiyonları	33
ŞEKİL 4	Üretim iş merkezlerinin ve bölge müdür ekiplerinin dört düzeyde nasıl çalıştıklarının ve değerli yatay entegrasyonu nasıl teşvik ettiklerinin bir açıklaması	35
ŞEKİL 5	Xerox'un Kurum Dışı Müşterilere Organizasyonel Odaklanması	37
ŞEKİL 6	Xerox'un Müşteri Odaklı Kalite Artırma Süreci	39
ŞEKİL 7	Yeni bir Kültüre Geçiş için Xerox Kalite Yoluyla Liderlik Stratejisi	40
ŞEKİL 8	Örgüt İklimini Oluşturan Faktörler	43
ŞEKİL 9	Örgütsel İklimin Meydana Gelişi	47
ŞEKİL 10	Araştırmanın Modeli	60
ŞEKİL 11	Ölçeğe ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Tablosu	62

EKLER LİSTESİ

- EK-A** KİŞİSEL BİLGİ FORMU
- EK-B** ÖRGÜTSEL KÖRLÜK ÖLÇEĞİ
- EK-C** ÖRGÜT İKLİMİ ÖLÇEĞİ
- EK-D** SİLO SENDROMU ÖLÇEĞİ



ÖNSÖZ

Bu çalışmada, globalleşen dünyanın beraberinde getirdiği örgüt sağlığı sorunlarından, işletmeler açısından en stratejik olanları inceledim. Türkiye ekonomisinin lokomotif konumunda olan inşaat sektöründe gerçekleştirdiğim araştırmada örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi ilişkisini ortaya koydum.

Bu çalışmada üzerinde durulan örgütsel iklim işgören verimliliğine etki eden önemli bir unsurdur. Örgütsel körlük ise örgütün her kademesinde ancak özellikle üst yönetimde stratejik sorunlara neden olmakta, işletme hedeflerine ulaşma sürecinde ortaya çıkan risk ve fırsatların değerlendirilmesinde zaafiyete yol açabilmektedir. Silo sendromu ise özellikle departmanlaşmış işletmelerde bürokratik bir zafiyet olarak işletme verimliliğinin önünde durmaktadır. Çalışma içerisinde değinildiği üzere söz konusu zafiyetlerin giderilerek pozitif örgüt iklimi oluşturulmasında en büyük faktör eğitim ve öğrenen örgüt modelidir.

Çalışmamda yol gösteren danışman hocam Prof. Dr. B. Aykut ARIKAN' a ve destekleri, ilgileri için değerli hocalarım Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ' e ve Dr. Öğr. Üyesi Erdem BAĞCI' ya teşekkürü borç bilirim.

Saygılarımla

Gültekin GÜRÇAY

GİRİŞ

İşletmenin büyüme arzusu işletme hedeflerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Ancak büyüyen işletmeler beraberinde bazı sağlık sorunları da getirmektedir. Aynı şekilde pazarda uzun süre varlığını sürdüren “asırlık” işletmeler de “yaşlanmanın” doğurduğu kimi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Örgütsel körlük, örgütün karşılaşması muhtemel risk ve fırsatları değerlendirme aşamasında yaşadığı zaafiyeti ifade etmek için yapılan tanımlamadır. Özellikle örgüt yönetimince yaşanan körlük işletmeye hedeflerine giden süreçte önemli zararlar verebilmektedir.

İşletmelerin verimliliği ve karlılığı büyük ölçüde çalışanlarının tavrına bağlıdır. İş tatmini yüksek işgören, örgütsel bağlılığını tesis etmekte, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten imtina etmemektedir. Bu anlayıştaki işgörenlerin örgüt iklimi algıları da pozitif olmaktadır. Bir başka ifade ile mutlu işgörenler daha verimli çalışmaktadır.

Örgütsel körlükten muzdarip örgüt yönetiminin aldığı hatalı stratejik kararlar, işgörenin örgüt iklimi algısına olumsuz olarak yansımaktadır. İşgörenin yönetime olan güveni hasar görmekte, iş tatmini düşmekte ve işten ayrılma niyeti harekete geçmektedir. Bu açıdan örgütsel körlük, işletme verimi, başarısı, yaşam süresi, rekabet yeteneği, karlılığı açılarından büyük önem teşkil etmektedir. Örgütsel körlük ile mücadelede liderin demokratik tavrı, örgütün dış iletişime önem vermesi ve eğitim faaliyetleri büyük önem kazanmaktadır.

Silo sendromu, daha çok, bölümlenmiş işletmelerde görülen bir işletme hastalığıdır. Çevreyle iletişimsiz, kapalı örgütlerde yüksek oranda rastlanmaktadır. Silo sendromuna yakalanmış işgören ve departman, bölüm hedeflerini işletme hedeflerinin önüne koyabilmektedir. İşletmenin diğer bölümleri ile iletişimi kesmekte, yardımlaşma ve ekip çalışmasından imtina etmektedir. Bu durumun kronik hale gelmesiyle bölümler arasında husumete kadar vardığı görülmektedir. Silo sendromunun giderilmesinde en öne çıkan iki unsur eğitim ve iletişimdir. Hiyerarşik yapıya mahkum devasa işletmelerde bu durumun önüne geçilmesinin ancak örgüt yapısını değiştirmekle mümkün olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt İklimi esasen çalışanın örgüte ilişkin algısından ibarettir. Ancak işgören verimi ve iş performansı üzerinde oldukça etkilidir. Bu sebeple başarılı yöneticilerin pozitif örgüt iklimi algısı tesis etmeye önem verdikleri bilinmektedir. İşletme hastalıkları örgüt iklimi algısına olumsuz etki göstermektedir. Bu hastalıkların giderilmesinde kullanılan, başta eğitim ve iletişim olmak üzere, yöntemler çalışana güven ve kendini değerli hissetme algısı yoluyla örgüt iklimini olumlu yöne çevirmektedir. Bütün başarılı örgütlerde görüldüğü üzere yönetimin sergilediği etkili liderlik bu algı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi konularının kavramsal araştırmasına yer verilmiştir. Son bölümde ise yapılan araştırmanın bulguları incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÖRLÜK

1.1. ÖRGÜTSEL KÖRLÜK KAVRAMI VE TANIMI

Tıbbi bir tanımlama olan körlük, göz organının işlevini görmesinde yaşanan zaafiyeti ifade etmektedir. Miyopluk ise gözün yakın nesnelere görmede yaşadığı güçlüğü ifade etmektedir. Anatomik bir sorunun örgütsel sorunları ifade etmek için kullanılmaya üzere örgütsel körlük kavramı ortaya çıkmıştır.

“Örgütsel Körlük” kavramı, doğada görme duyusuna sahip olan canlıların maruz kalabildiği; “*görememe-algılayamama-duyamama*” gibi problemlerden yola çıkarak örgütlere uyarlanmıştır. Körlük kavramı daha çok nesnelere görememe durumu ile ilgili olarak kullanılsa da; mecazi olarak *gerçeği görememek, işlevini yerine getirememek* (körelmiş bıçak vb.), kapalı (kör kuyu, kör bağırsak) vb. anlamlarını da kapsamaktadır.

Alanda çalışmaları ile öne çıkan Maurizio Catino, Örgütte ve örgütün bulunduğu sektörde yaşanan olayların tahminine yönelik bir algı sorununu örgütsel körlük olarak ifade etmektedir. İşgörenlerden başlayan körlük, organizasyonunun bütününe yansiyabilmektedir¹. Konuyla ilgili yazında bulunan sınırlı sayıda çalışmada konuyla ilgili bir kavram birliği olmadığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda “miyopi/uzacı görememe”^{2, 3}, bazılarında ise “blind spots/kör nokta” ve “tunnel vision/dar vizyon”^{4, 5} ya da “Silo sendromu”^{6, 7} gibi kavramlar kullanılmaktadır.

Yabancı alan yazında daha çok “örgütsel miyopi” (organizational myopia) tanımlaması tercih edilirken, yerli alan yazında kavram biraz daha genişletilerek “örgütsel körlük” (organizational blindness) olarak kullanılmaktadır. Esasen iki tanımlama ifade ettiği açısından tamamen örtüşmese de yerli literatürde kullanılan

¹ Maurizio Catino, *Organizational Myopia, Problems of Rationality and Foresight in Organizations*, Cambridge University Press The Edinburgh Building, Cambridge CB2 8RU, UK, 2013, s. 26

² Catino, *a.g.e.*, s.27

³ Alnoor Ebrahim, *Accountability Myopia: Losing Sight Of Organizational Learning*, <http://www.researchgate.net/publication/228616472> (Erişim Tarihi: 05.08.2017)

⁴ Robert M. Mason, *Avoiding Epistemological Myopia*, http://faculty.washington.edu/rmmason/Publications/Proof_Epistemological_Myopia.pdf Florida State University, USA, (Erişim Tarihi 05.08.2017)

⁵ Paul M. Leonard, Innovation Blindness: Culture, Frames, and Cross-Boundary Problem Construction in the Development of New Technology Concepts, *Organization Science* Vol. 22, No. 2, March–April 2011, pp. 347–369

⁶ Olivier Serrat, *Bridging Organizational Silos*, Washington, DC: Asian Development Bank. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intl/120> (Erişim Tarihi 05.08.2017)

⁷ Ayşenur Altınay vd., İşletme Körlüğü, Silo Sendromu ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zeka, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 2012 Issn: 1309 -8039

örgütsel körlük tanımlaması, örgütsel sorunları daha iyi ifade ettiği düşünülmektedir. Zira, yaşanan sadece “yakın risk ve fırsatlar” değildir. Bu bakımdan, bu çalışmada kavram birliği olması için yukarıdaki ifadelerin hepsini kapsayıcı bir anlam içeren “örgütsel körlük” teriminin kullanımı tercih edilecektir.

İlgili yazına ve yapılan alan araştırmasına göre; *örgütsel körlük*, şu şekilde tanımlanabilmektedir: *Normal koşullarda iç ve dış çevrede algılanabilen; risk, fırsat, tehdit, problem ve değişimlerin; kanıksama, uyum sağlama, rutinlik, bir alana odaklanma gibi unsurlar ile bireysel ve örgütsel faktörlerin (kültür, liderlik türü, sektör yapısı vb.) etkisi ile algılanamaması durumudur*⁸.

Örgütsel körlük, bir örgütte örgüt faaliyetleri kapsamında planlanan ve uygulanan yöntem ve tekniklerdeki olası yanlışların ve tehlikelerin örgüt elemanları tarafından algılanmasındaki zafiyet olarak ifade edilebilmektedir. Uzun süre örgütteki faaliyet gösterip proseslere, süreçlere alışan örgüt elemanları, olası sorun ve tehditleri görme konusunda hem çekinceye düşmekte hem de görmekten imtina eder duruma gelebilmektedirler. Bu imtina etme hali giderek akışı bozmama, rutinden sapmama yönüne evrilmektedir⁹. Bu hali mevcut statükonun muhafazası isteği olarak da görmek mümkündür. Örgütler bu statükocu saplantıları dolayısıyla körleşebilmekte ve kendi mevcut gerçekliğini kendisi sanmaktadır¹⁰. Örgüt bünyesinde kurulan işleyiş ve akış sonrası işgörenler bu sisteme alışmaktadır. Bu durumu da sürdürmeyi arzulamakta ve gitgide ifa ettikleri görevde kendilerinin en iyi oldukları zannına kapılmaktadırlar. Bunun nedeni, işlerinde uzmanlaşmış ve adeta otomatikleşmiş olmaları olarak görülmektedir. Örgütsel körlük, fırsatları görememeye, değerlendirememeye ya da mecazi olarak gemiyi yürütmenin başarı olduğu algısının oluşmasına neden olabilmektedir¹¹. Küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler de çok daha karmaşık unsurlardan oluşan çevrelerini analiz edemedikleri dönemlerde örgütsel körlük yaşayabilmektedirler¹².

Örgütsel körlük, kişilerin değişmeyen iş takımlarında hep bildik ve aynı yüzlerle aynı proses içerisinde, rutin faaliyeti gerçekleştirmelerinden kaynaklanmaktadır. Birey

⁸ Oya Aytemiz Seymen vd., Örgütsel Körlüğün Ayrıntılı Kavramsal Analizi ve Ölçümü : Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Değerlendirme, *Eurasian Social Sciences Journal*, Vol.51, 2016, s. 213

⁹ Altınay, *a.g.m.*, s. 15

¹⁰ Gareth Morgan, *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, MESS Yayınları, Ankara, 1997, s. 109

¹¹ İzzet Döş, *Örgütsel Körlük ve Okul*, V. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Tam Metin Bildirileri Kitabı, s. 151

¹² Aytemiz Seymen vd., *a.g.e.*, s. 213

iş akışına öylesine kapılmaktadır ki, olası tehditleri görmezden gelebilmektedir. Kimi zaman ise sırf bu iş akışını bozmamak adına görmekten imtina etmektedir. Aynı durum sadece tehditler için değil olası fırsatlar için de geçerli olmaktadır. Örgütsel körlüğe yakalanmış işgörenlerin bu durumdaki tepkileri genellikle iş akışını bozmama yönünde hareket etme şeklinde olmaktadır. Bir diğer husus ise işgörenlerin veri esasına göre faaliyet göstermekte gösterdikleri atalettir. Bireyin işini yaparken ihtiyaç duyacağı doğru ve faydalı veriyi saptamakta zafiyet göstermekte ve daha çok deneyimleri esas almaktadır. Bu davranış şeklinin daha çok KOBİ işletmelerinde, aile işletmelerinde görüldüğü söylenebilmektedir. Bu olumsuz duruma kimi örgütlerde fazlasıyla görüldüğü üzere “ memur zihniyeti” de denilebilmektedir. Bu yapıdaki örgüt üyelerinin, aldıkları sabit ücrete odaklanmış, risk alma konusuna sıcak bakmayan, karamsar, endişeli, sürekli işlerin kötüye gidebileceği korkusu taşıyanlar olduğunu söylemek doğru olacaktır. Bu yapıdaki üyelerin riskten uzak durma eğilimleri fırsatları görmelerine de engel olmaktadır. Ancak bilinmektedir ki, piyasa koşullarında riskler getirilene, getiriler risklere endekslidir. Piyasada olumsuz koşullar, negatif bir atmosfer olsa dahi cesur davrananların kazandığı bilinmektedir. Fırsatların sadece görebilenlere yöneldiği piyasanın kuralları arasındadır.¹³

Kimi durum ve örgütlerde idari görevler üstlenmiş üyelerin çevresindekiler, diğer üyelerin fikir, öneri ve şikayetlerinin söz konusu yöneticiye ulaşmasına engel olabilmektedirler. Çember Sendromu olarak da ifade edilen bu durum yönetsel körlüğe de sebep olabilmektedir. Geri dönüşleri engellemesi açısından bakıldığında örgüt içerisindeki akışta olası aksamaların karar verici organlara ulaşmaması yöneticinin alacağı kararlar bağlamında körlüğe itebilmektedir. Yönetici ve diğer üyeler arasında açıklık örgütsel işleyiş açısından son derece önemlidir.¹⁴

Örgütsel körlük çeşitli düzeylerde görülebilmektedir. Bireyden örgütlere doğru giden örgütsel körlük düzeyleri söz konusudur. Örgütsel körlük çalışmalarının önde gelen ismi Maurizio Catino, bireysel, örgütsel, örgütler arası, toplumsal (topluluk,

¹³ “**Yönetim körlüğü**” <http://www.kibrisgazetesi.com/print.php?news=129888> (Erişim Tarihi: 10.05.2017)

¹⁴ Emin Sert, “**Çember Sendromu**” <http://www.eminsert.org/toplumsal-gelisim/695-cember-sendromu.html> (Erişim Tarihi: 02.08.2017)

cemiyet, society) ve ulusal düzeyde örgütsel körlük olarak detaylandırmıştır¹⁵. Tez konusunun dışında kalması nedeniyle toplumsal ve ulusal körlüğe yer verilmemiştir.

1.1.1. Bireysel Düzeyde Örgütsel Körlük

Bireysel düzeyde örgütsel miyopluk iki şekilde görülebilmektedir: Bilerek ve istem dışı örgütsel körlük. İstem dışı örgütsel körlük, bireyin kapasitesi ile ilintilidir. Birey kararlarını alırken kapasitesinin izin verdiği ölçüde hareket edip, değerlendirme yapabilecektir. Bireysel örgütsel körlüğe sebep olan faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir¹⁶:

- Olumlu İllüzyon Fenomeni: Bu fenomen bireyin gerçeğe bağdaşmayan bir iyimserlik ruh hali içinde olmasını ifade etmektedir. Birey, mevcut koşulları ve gelecekte olacakları bu pencereden değerlendirerek devamlı surette her şeyin olandan farklı olarak iyi, güzel olduğunu ve bu şekilde de devam edeceği sanrısını yaşamaktadır.
- Seçicilik Filtresi: Bu durumda birey, görmek istedikleri ile kendini şartlandırmakta, sınırlandırmaktadır. İstemediği olgu ve durumlara karşı körleşmektedir.
- Önyargı: Birey, durumları kendi inanç ve değer skalasına tabi tutmaktadır. Bu skalaya uymayan durumlara karşı tepkilidir. Önyargı oluşturmaktadır.
- İsteklilik: İsteklilik durumunda birey, çok istediği bir durumu koşullar uymadığı, gerçekleştirilebilirliği çok düşük olduğu halde, sadece çok istemesinden dolayı olabilir olarak değerlendirmesi ifade edilmektedir. Burada bireyi körleştiren arzularıdır.
- Odakta olma: Bireyin kendini bütün faaliyet ve durumların odağında hissetmesi, bu sebeple kendisinin vazgeçilmez, kendisi dışındakilerin ise önemsiz olduğu sanrısını ifade etmektedir. Bu ruh halindeki birey, olayları değerlendirirken körlüğe düşmektedir.
- İşine geldiği yönde yorumlama sanrısı: Bu sanrıyı yaşayan birey, başarıların kendisinden, başarısızlıkların ise talih ve kader gibi etkenlerden kaynaklandığını düşünmektedir. Bu durum, mevcut durumu sağlıklı bir

¹⁵ Catino, *a.g.e.*, s. 10

¹⁶ Erdoğan Kaygın vd., Sarıkamış Destinasyonunun Tanıtımının Miyopik Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 3, 2017

biçimde değerlendiremediğinden, olası risk ve fırsatları da görmesini engellemektedir.

- Önemsememe: Bu durumdaki birey daha çok yakındaki risk ve fırsatlarla ilgilenmektedir. Daha uzun dönemdeki risk ve fırsatları göz ardı etmektedir.
- İstem dışı görememe: Bu durumda ise belli bir noktaya konsantre olan birey, diğer durumları, risk ve fırsatları görmekte zafiyet yaşamaktadır.

1.1.2.Örgütsel Düzeyde Körlük

Örgütsel düzeyde körlük bu tezde detaylı olarak incelendiğinden bu başlık altında değinilmemiştir.

1.1.3.Örgütlerarası Düzeyde Körlük

Ne büyüklükte olursa olsun kendini diğer örgütlerden izole eden örgütün varlığını sürdürmesi son derece zor olacaktır. Örgüt bulunduğu ortamdaki diğer örgütlerle sürekli etkileşim halinde olmalı, bilgi alışverişi ve teşriki mesaide bulunmalıdır. Örgüt, özellikle kendi alanındaki diğer örgütlerle iletişim halinde olmalıdır. Bu sayede, gelişmelerden, değişen koşullardan haberdar olabilecektir. Diğer örgütlerden sağlayacağı bilgi akışı, olası risk ve fırsatları değerlendirme yolunda alınacak kararlarını ve geliştireceği stratejileri etkileyecektir. Çevreye kapalı, izole, etkileşimden uzak, iletişimi reddeden örgüt yapısı, bu bilgi akışından mahrum kalacağından olası risk ve fırsatları değerlendirmede de körlük yaşayacaktır. Örgütler arası iletişim ve etkileşim, benzer sorunlar yaşayan örgütlerin durumunu analiz ederek kendileri için en uygun stratejiyi geliştirmelerini de sağlamaktadır¹⁷.

1.2. ÖRGÜTSEL KÖRLÜĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Örgütsel körlüğe sebebiyet veren unsurlar, şu biçimde sıralanabilmektedir:

1.2.1. Analiz Yapmada Yaşanan Zafiyet

Örgütün (örgüt yönetiminin) olası risk ve fırsatlarla ilgili sağlıklı ve tutarlı analizler yapmaları gerekmektedir. Özellikle tehdit ve tehlikelere karşı bu analizin önemi büyüktür. Örgüt yönetiminin bu analizlerde gösterdiği performans örgütün başarısına

¹⁷ Nitin Nohria, *Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations?*, Harvard Business School Press, 1992, s. 46

veya başarısızlığına yol açmaktadır. Bu analiz süreçlerinde yapılan hatalar, dikkat filtresi, karmaşa ve bilgi hamallığı olarak sıralanabilmektedir¹⁸.

- Dikkat Filtresinde, yöneticilerin önyargıları ve istem dışı görmemeleri söz konusu olmaktadır. Yönetici, konsantre olduğu durum dışındaki risk ve fırsatlara karşı körleşmiştir. Aynı şekilde sadece kendi inanç-değer sistemine uygun olguları görebilmekte, değerlendirebilmektedir.
- Karmaşa içerisinde idareciyi etkileyen çok fazla uyarıcı söz konusudur. Bu uyarıcılar idarecinin risk ve fırsatlarla ilgili sağlıklı kararlar almasına engel olmakta, risk ve fırsatları görüp değerlendirmesini olanaksız kılmaktadır. Özellikle gelen yanlış veri akışı idareciyi olumsuz etkilemekte, körleştirmektedir.
- Bilgi hamallığı beraberinde gereksiz birçok veriyi getirmektedir. Bu gereksiz ve yanlış veri kütleleri idareciyi mevcut durumu değerlendirmesinde zafiyete sürüklemektedir. Bilgi kirliliğine maruz kalan idareci olası risk ve fırsatların görülüp değerlendirilmesinde sorun yaşamaktadır.

1.2.2. Değişimi Reddetme

Değişim, mevcut konumdan, farklı bir konuma geçme süreci olarak ifade edilebilmektedir. Değişimin, planlanmış olması, kimi koşul ve şartlarla sınırlandırılmış olması gibi bir zorunluluk bulunmamaktadır. Değişim, pozitif sonuçlara yol açabileceği gibi, beklenenin ötesinde negatif durumları da beraberinde getirebilmektedir. Bütün bu vasıflarıyla değişimin örgütler açısından kaçınılmaz, kaçınılmaması gereken bir süreç olduğu söylenebilmektedir. Globalleşmenin körüklediği artan rekabet ortamı, ağırlaşan rekabet koşulları her işletmeyi değişime zorlamakta, bu açıdan “devamlı bir devinim içerisinde” bulunmalarını zorunlu kılmaktadır. Değişim sadece kişilere veya işletmelere özgü bir durum değildir. Bütün evren, her seviyedeki canlı bir değişim süreci içerisindedir¹⁹. İşletmelerin yakaladıkları başarı seviyesi ile yetinmeleri, fazlası için ek çaba ve arayışa girmemeleri değişime karşı kapalı olmaları ile açıklanmaktadır. Bu

¹⁸ Kaygın vd., *a.g.m.*, s 6

¹⁹ Halis Demir, Kültürel Renk Körlüğü: Kültürel Değerler ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Güçlendirilmenin Aracılık (Mediation) Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2008, Cilt 22, Sayı 2, s. 211

durum ilerleme gibi görünse bile gerilemeye tekabül etmektedir. Değişimi reddeden örgütler faaliyetlerinin verimliliğini ölçmede de zafiyete düşmektedirler²⁰.

Değişim için öncelikle lider kadronun değişimi içselleştirmiş olması gerekmektedir. Her örgütte, her zaman yeniliğe ve değişikliğe direnç gösterecek kişi ve kitleler bulunmaktadır. Liderin değişim arzusu öncelikle bu bariyer ile karşılaşacaktır. Bu açıdan öncelikle örgüt bünyesinde, temel yapıda değişime gidilmesi gerekmektedir²¹.

1.2.3. Karar Verme Zafiyeti

Baskı altında alınan kararların başarısızlığa yol açtığı bilinmektedir. Baskı altındaki birey ve topluluklar, olayları, olguları değerlendirmede kifayetsiz bir tavır sergilemektedirler. Özellikle iletişimin etkin olmadığı topluluklarda bu zafiyet görülmekte, karar verme aşamasında körlüğe sebep olmaktadır²².

1.2.4. Denetime Kapalılık

Örgütler denetim sayesinde, yapılarını ve işleyişlerini daha net ve reel bir şekilde görme ve değerlendirme imkanı bulmaktadırlar. Doğru denetim sonuçları, stratejik kararların sağlıklı bir şekilde verilmesini sağlamaktadır.

Denetimin örgüte verdiği en büyük imkan örgütün fotoğrafını çekmektir. Bu fotoğrafta örgütün durum ve koşullarını olduğu gibi ortaya koymaktadır. Denetim, örgütün durumunu bütün çıplaklığıyla ortaya koyarken örgüt hedeflerine ulaşma sürecinde hangi noktada durduğunu, ne kadar mesafe kat ettiğini, ulaşma sürecinde alması gereken tedbirleri de ifade etmektedir²³.

İşletme hedeflerine ulaşmak her işletmenin arzu ettiği ve faaliyetlerinin odağına oturttuğu bir durumdur. Bu sürecin sağlıklı yürümesi, sapmalara engel olunması, olası risklerin ve fırsatların doğru ve zamanında değerlendirilmesi denetim ile mümkün olabilecektir. Denetim bu yanı sıra ortaya koyma süreci olduğundan uygulama ve yöntemdeki hataları ortaya koymada en önemli süreçtir²⁴. Global ölçekli krizlerin kaynağında denetimde yaşanan zafiyetler gelmektedir. Özellikle son dönem yaşanan

²⁰ Cem Karabal, Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve Vazgeçme Arasındaki İlişkiler, *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, 2018, s. 9-27

²¹ John Mezias vd., Changing Collective Cognition : A Process Model for Strategic Change, *Long Range Planning*, Volume 34, issue 1, 2001, s 71-95

²² Irving Janis, *Groupthink: A First Look at Communication Theory*, McGraw Hill, New York, 1982, s. 235

²³ Yücel Ertekin, Çağdaş Yönetim ve Denetim, *Journal of Social Sciences*, 1(1), 2004, s. 55-67

²⁴ Ertekin, *a.g.e.*, s. 57

global krizler incelendiğinde bunların temelinde denetimsizlik gelmektedir. ABD’de yaşanan ve etkileri bütün dünyaya yayılan, birçok mikro krizi doğuran Enron krizi/skandalının temelinde de denetimsizlik yatmaktadır. İşletmelerin finansal yapılarının güçlendirilmesi, kurumsallığın pekiştirilmesi, etkin denetim mekanizmasının sağlanması durumunda krizlere karşı dayanıklılıkları artacaktır. Denetim, örgütün fotoğrafını çekme, gerçek durumunu ortaya koyma açısından büyük önem taşımaktadır²⁵.

1.2.5. Yaptığı İşte En İyi Olduğu Algısı

Kişinin işini yapabilmesi için gerekli olan kabiliyete sahip olduğuna dair güveni, başarısı için zorunludur. Ancak yeteneklerine olan güvenlerini abartarak kendini söz konusu işi yapabilecek en ideal insan olarak görenlere de sıklıkla rastlanmaktadır. Bu böbürlenme bireyde yaptığı işe, çevreye karşı bir görememe, değerlendirememeye durumuna sebep olmaktadır. Bir işi yapmak için her zaman kişinin kendinden daha iyi birisi çıkabilecektir. Tarih buna verilecek çarpıcı örneklerle doludur. Kibirin yol açtığı zafiyetler bireyin kendi başarısının yanı sıra örgüt başarısına da zarar verebilmektedir. Örgütsel körlüğün en önemli sebeplerinden birisi, bireyin ve özellikle de yöneticinin kendini en iyi olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Bu yönetici veya çalışan kendini değerlendiremediğinden fırsat ve riskleri algılamakta zorluk çekmektedir. Bu zafiyet aynı zamanda çevreye karşı da kapalı bir konumda olmayı gerektirir ki, çevre örgüt açısından hayati önem taşıyan unsurlardan birisidir²⁶.

1.2.6. Çevreye karşı kapalılık

Çevre, örgüt açısından, etkileşim halinde olduğu, içinde barındığı, beslendiği hayati unsurdur. Dış çevreye karşı kapalı bir örgütün faaliyetlerini ve varlığını sürdürmesi söz konusu olmayacaktır. Bu açıdan örgütün çevre ile sürekli bir etkileşim içerisinde olması kaçınılmazdır. Çevreye kapalı olmayan ancak ilişkilerinde zafiyet olan örgütlerden bahsedilebilmektedir²⁷.

Çevresel ilişkilerinde zaafiyet gösteren, etkin olamayan, etkileşimde zayıf kalan örgütlerin bu durumlarını giderecek önlemler almaları, çevreyle sağlam ve sürekli

²⁵ Michael B. Adams, A Systems Theory Approach to The Internal Audit, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 8, Issue 2, 1993, s. 11-32

²⁶ Figen Sevimli ve Ömer Faruk İşcan, Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 5 Sayı 1, 2005, s. 55-64

²⁷ Muhsin Halis ve Özlem Yaşar Uğurlu, Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, Cilt 10, Sayı 2, 2008, s. 101-123

ilişkiler kurmalarını örgütsel hedefleri için olduğu kadar varlıklarını sürdürürebilmeleri için de zorunludur. Örgüt imajı, çevreden elde ettiği kazanımlar ve kaynaklar açısından son derece önemlidir. Yönetim teorileri incelendiğinde klasik teorilerin modern teorilere evrilmelerinin temel sebebinin sürece çevreyi katmamış olmalarından kaynaklandığı görülmektedir. Çevre ile ilişki halinde olmak, olumlu ilişkiler teşkil etmek örgütün başarısını pozitif yönde etkilemesi, kaynak çeşitliliğini ve kalitesini artırması kadar örgütün üyeleri üzerinde de olumlu etkisi olmaktadır²⁸.

1.2.7. Çalışanların Fikirlerine ve Yönlendirmelerine Kapalılık

Örgütteki demokratik ortam, üyelerin örgütsel kararlara katılımı örgütün başarısı için gereklidir. Örgüt faaliyetleri hakkında çalışanların fikir bildirmeleri örgütün içten bir fotoğrafının çekilmesi olarak da ifade edilebilir. Çalışanların düşüncelerine kapalı bir yönetim yapısı yine körlüğe mahkum olacaktır. İşletmenin, örgütün alınan kararlara katılım anlamında olduğu kadar, mevcut faaliyetlerin değerlendirilmesi anlamında da çalışanların düşüncelerini ifade etmelerini teşvik etmeleri gerekmektedir. Aynı şekilde alınan kararlara katılımı sağlanan çalışanın motivasyonunda ve verimliliğinde, örgütsel bağlılığında ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde olumlu artışlar gözlenecektir. Diğer bir açıdan olası fırsat ve yenilikler de çoğu kez örgüt faaliyetleri içerisinde yer alan, örgütün işleyişini özümsemiş, pratiğini geliştirmiş üyeleri tarafından daha kolay görülebilmektedir²⁹.

1.2.8. Statükocu Yapı

Hiç şüphe yok ki, örgütlerin faaliyetlerini belirli bir düzen içerisinde ve sağlıklı olarak sürdürmeleri için kurallara ihtiyaç bulunmaktadır. Örgüt mevzuatı olarak da ifade edilecek bu kurallar alınacak kararlardan uygulanacak prosedüre kadar bir dizi faaliyeti düzenlemektedir. Örgüt, bu kurallar dizi ile ilerlemekte, faaliyetini sürdürmektedir. Örgütsel yapı açısından bu denli önemli, hayati ve kaçınılmaz olan kurallar, maksadını aştığı takdirde körlüğe yol açabilmektedir. Bunun en önemli nedeni aşırı kuralcılığın değişime engel olmasıdır. Örgüt değişen dış dünyaya kurallarına olan aşırı bağımlılığı nedeniyle ayak uyduramamakta, gelişmeleri görememektedir. Aşırı kuralcılık beraberinde alışkanlıkları getirmektedir. Kurallarına aşırı bağlı örgütlerde çoğu kez, sırf

²⁸ Christopher Parker vd., Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review, *Journal of Organizational Behavior*, 24 (4), 2003, s. 389-416

²⁹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2015, s. 288

kurallara uygun olmadığı için doğru ve faydalı işler, öneriler, değişiklikler kabul görmemektedir. Aşırı kuralcılığın daha çok yönetici hastalığı olduğunu söylemek mümkündür. Kifayetsiz yöneticiler, değişime karşı koymak için kuralları öne sürerler. Değişime direnen örgütler ise, giderek hantallaşır ve verimsiz bir yapıya dönüşürler³⁰.

1.2.9. Otokratik yönetim

Strateji olarak baskı unsurunu benimsemiş yönetimlerde üyelerin düşüncelerini ifade etmeleri zorlaşmaktadır. Bu yönetim tarzı, yönetici sınıfı tamamıyla üyelerden soyutlamaktadır. Üyelerin talep, fikir ve önerilerine kapalı bir anlayış güden otokratik yönetim körlüğe yönelecektir. İç fotoğrafını görüp değerlendiremeyen, çalışanların fikirlerini önemsemeyen bu yönetim risk ve fırsatları görmek ve değerlendirmekte de zaafiyete düşecektir. Klasik yönetim anlayışına uygun olan bu yönetim tarzı, üyelerin tecrübelerinden faydalanmayı göz ardı ettiğinden olası sorunların çözümünde de ya geç kalmakta ya da başarısız olmaktadır³¹.

1.2.10. Örgüt İçi Çatışma

Örgüt içerisinde çok farklı sebeplerle ve çok farklı kesimlerde çatışma çıkabilmektedir. Çoğu kez örgüt içerisinde çatışma kaçınılmazdır zira, örgütsel faaliyetler aynı zamanda çıkarları da öne çıkarmaktadır. Çatışmalar ise bu menfaat ve kazanımların kesiştiği, çakıştığı noktalarda ortaya çıkmaktadır. Bireyler arasında olabileceği gibi gruplar, bölümler, departmanlar arasında da çatışmalar olabilmektedir. Zira menfaatler bireysel olabildiği gibi, bölümün ortak menfaati de söz konusu olabilmektedir. Bunun yanı sıra bireyin bir gruba aidiyet duygusu, direkt menfaati olsun olmasın çatışmada taraf olmasını getirebilmektedir. Çatışmalar menfaatlerle sınırlı değildir. Kaynak kullanımlarında öncelik isteği çatışma doğurabilmektedir. Bir grubun çalışma anlayışı, dünya görüşü de çatışmaya sebep olabilmektedir. Birbirleri ile uyum sağlayamayan birey ve gruplar bir çatışma ortamına sürüklenmektedirler. Burada önemli olan bütün örgütlerde görülen çatışmaların önlenmesi değil, çatışmanın yol açtığı körlüğün tespit edilmesidir. Çatışmaya odaklı birey ve gruplar ve giderek örgüt yönetimi çevre ile iletişimde zaafiyete düşebilecektir. Bu durum da değişimlerin takip edilememesini, örgütte yeniliklerin yapılamamasını getirecektir. Çatışmalarla meşgul

³⁰ Malcolm Birkin, The Business Education, People Management Myopia, *Management Today*, Volume 22, No 5, 2006, s. 42-46

³¹ Jay A. Conger vd., Charismatic Leadership and Follower Effects, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 21, Issue 7, 2000, s. 747-767

olan örgüt alışageldiği faaliyet akışından sıyrılıp yeniliğe ve değişime yönelemeyecektir.³²

1.2.11. Örgütün Vizyonu ve Amacı

Başarılı örgütlere bakıldığında, bu başarının ardındaki en önemli unsurun sahip oldukları vizyon olduğu görülmektedir. Vizyon sahibi örgütler değişen piyasa şartlarına, teknolojik gelişmelere daha çabuk ayak uydurmaktadırlar. Örgütlerde vizyon eksikliği sadece örgütün sürekliliğine hanel getirmekle kalmayıp, örgütsel körlüğe de sebep olmaktadır. Geleceğe odaklanmış vizyon sahibi örgütler, iç dinamikleri, sürekli değerlendirme alışkanlıkları, yeniliğe açık yapıları sayesinde örgütsel körlükten sıyrılabilmektedirler³³.

1.3. ÖRGÜTSEL KÖRLÜĞÜN BOYUTLARI

Literatüre bakıldığında örgütsel körlük ve boyutları açısından çok farklı yaklaşımlar görülmektedir. Alanda öne çıkan araştırmacı Catino, örgütsel körlüğü incelerken 3 alt boyutla sınırlamıştır. Bu çalışmada Catino'nun alt boyutlarına ek olarak diğer araştırmacıların üzerinde durdukları 'İşin rutinlik derecesi' boyutu da modele eklenmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada örgütsel körlükle ilgili olarak 4 boyut esas alınacaktır³⁴.

1.3.1. Bireysel Etkenler

Bu boyutta, çalışanların psikolojik, sosyal durumları ile demografik özelliklerine bakılmaktadır³⁵. Bu boyut üzerinde çalışan araştırmacılar eğitim ile örgütsel körlük arasında önemli bir bağlantı tespit etmişlerdir. Buna göre eğitilmiş, kendini geliştirmeye açık, sorgulayan bireylerin diğerlerine oranla örgütsel körlük seviyeleri daha düşük olmaktadır. Eğitimin yanı sıra bireyin yaşı da örgütsel körlük seviyesini etkilemektedir. Yaş ilerledikçe örgütsel körlüğün arttığı tespit edilmiştir. Uzun süre mevcut işyerinde çalışan işgörenlerin de örgütsel körlüğe meyilli oldukları tespit edilmiştir³⁶.

³² Neil Brewer vd., Gender Role, Organizational Status and Conflict Management Styles, *International Journal of Conflict Management*, Vol 13, Issue 1, s 78-94

³³ Mustafa Kılıç, Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki, *Sosyo Ekonomi Dergisi*, Yıl 6, Sayı 13, 2010, s. 81-97

³⁴ Aytemiz Seymen, *a.g.e.*, s. 215

³⁵ Catino, *a.g.e.*, s. 193

³⁶ Daniel A. Levinthal ve James March, The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, Volume 14, Issue S2, 1993- s. 95-112

1.3.2. Örgütsel Yapı

Bu boyut özellikle örgüt kültürü ile ilintilidir. Bireyler ve bölümler arası iletişimin düşük olduğu, kapalı örgütlerde örgütsel körlüğün daha sık görüldüğü bilinmektedir. Örgüte hakim olan liderlik tarzı, sermayenin çeşidi, hiyerarşik dizilim gibi unsurlar da örgütsel körlüğü etkileyen, örgütsel körlük seviyesi üzerine etkili olan yapısal unsurlardır. İdarecilerin uzun yıllar boyunca makamlarından ve işyerlerinden ayrılmamaları örgütsel körlük tuzağına düşmelerine, stratejik kararlarda zafiyet göstermelerine ve giderek verimsiz ve başarısızlığa yol açmaktadır³⁷.

1.3.3. Sektör Yapısı Boyutu

İşletmenin mensubu olduğu sektör ve bu sektörün özellikleri de örgütsel körlüğe sebep olan unsurlardandır. Bunun yanı sıra piyasa koşulları, rekabet şartları, pazarda yer alan diğer rakiplerin yapıları bu boyut kapsamında irdelenmektedir³⁸. İnşaat sektörü gelişime açık ve dinamik bir sektör olduğundan örgütsel körlüğe rastlanma oranı herhangi bir kamu kurumuna göre daha az olacaktır³⁹. Teknoloji örgütleri de, buldukları sektördeki yoğun gelişmeleri takip etme, yüksek rekabete uyum sağlama zorunlulukları sebebiyle örgütsel körlük açısından daha az risk altında olan örgütlerdir⁴⁰.

1.3.4. YAPILAN İŞİN RUTİNLİK DERESESİ BOYUTU

Rutinlik örgütsel körlüğe götüren önemli unsurlardandır. Çevre ile iletişimsiz, kapalı işlerde çalışanlar körlüğe maruz kalmaktadırlar⁴¹. Bir mağazanın kasiyeri ile depo elemanı arasında körlüğe yakalanma riski açısından farklılık bulunmaktadır. İnsanlarla içiçe ve iletişim içerisinde olan kasiyerin örgütsel körlüğe yakalanma riski depo elemanı göz önüne alınırsa daha az olacaktır. Ancak sürekli aynı bölgede ve aynı insanlarla iletişim halinde bulunmak da körlüğe neden olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında ise sadece belli bir bölgede çalışan kasiyer ile her ay farklı bir şubede görev alan kasiyer

³⁷ Chree W. Chow vd., The Use of Organizational Controls and Their Effects on Data Manipulation and Management Myopia: A Japan vs U.S. Comparison, **Accounting, Organizations and Society**, Volume 21, Issue 2-3, 1996, s 175-192

³⁸ İlhami Söyler, Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi ? **Maliye Dergisi**, Sayı 152, 2007, s 103

³⁹ Aysun Ferrah Güner ve Heyecan Giritli, İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalar, **İTÜ Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2004, s. 19-30

⁴⁰ Nezahat Güçlü ve Ekrem Tuğrul Şehitoğlu, Örgütsel Değişim Yönetimi, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 13, 2006, s 240 - 254

⁴¹ Cem Ayden ve Muhammet Düşükcan, Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü, **S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 2, Sayı 4, 2002, s. 121-139

arasında da körlüğe yakalanma noktasında farklılık olacaktır. Rotasyon olarak değerlendirilen bu durum işin rutinliğini ortadan kaldırması ve farklı çevrelerle iletişim sebebiyle körlüğü önlemekte veya riski azaltmaktadır⁴².

1.4. SONUÇLARI BAKIMINDAN ÖRGÜTSEL KÖRLÜK

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek, hedeflerini gerçekleştirmek yolunda çevre ile sürekli iletişim halinde bulunmaları gerektiği bilinmektedir. Bu etkileşim işletmenin vereceği stratejik kararlardan ürün geliştirmeye, personel seçiminden rekabet kararlarına kadar etkili olmaktadır. Körlük çıkmazında olan yöneticilerin vereceği stratejik kararların işletme hedeflerine faydası olmayacağı ortadadır. Çevreyi ve rakipleri göremeyen, değerlendiremeyen işletme yöneticisi strateji de geliştiremeyecek veya doğru stratejiyi ortaya koyamayacaktır. Aynı şekilde diğer işletmeler ile kurulacak ilişki bağlamında da sorunlu olacaktır⁴³. Örgütsel körlüğün getirdiği ve araştırmacılar tarafından üzerinde hemfikir kalınan en önemli sorun yöneticilerin risk ve fırsatları değerlendirme konusunda düştükleri zafiyettir. Her iki durumda da körlük sorunu yaşayan yönetici doğru tavrı sergileyemeyecek, işletme önüne çıkan fırsatları değerlendirmekten mahrum kalacak veya ortaya çıkan riskin öngörülememesi sebebiyle zarar görecektir. İşletme personeli açısından da örgütsel körlüğün verimsizliğe yol açtığı bilinmektedir. Verimsiz personelin iş doyumunu da olumsuz etkilenecektir. Örgüt iklimini bu açıdan pozitif olarak algılayamayan personel örgütsel bağlılık oluşturamayacak, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyemeyecektir. Bu durum işletmenin işgören devir hızını da işveren markasını da olumsuz olarak etkileyecektir. Makro açıdan ise Pazar doğru kararlar veremeyen, verimsiz işletmeler ile dolacaktır. Global pazarda rekabet yeteneği olmayan işletmelerin ülke ekonomisine de katkısı olmayacaktır⁴⁴.

1.5. ÖRGÜTSEL KÖRLÜĞE KARŞI ALINACAK TEDBİRLER

1.5.1. Eğitim ve Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgütlerin dinamik ve gelişmeye açık yapısı örgütsel körlüğe sürüklenmelerinin önünde en büyük engeldir. Sürekli bir öğrenme çabası içinde

⁴² Şule Aydın, Örgütsel Stres Yönetimi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 3, 2004, s. 49-74

⁴³ Lawrence G. Hrebiniak ve William Joyce, The Strategic Importance of Managing Myopia, *Sloan Management Review*, Vol. 28, Issue 1, 1986, s. 5

⁴⁴ Armin Schmutzler, Environmental Regulations and Managerial Myopia, *Environmental and Resource Economics*, Volume 18, Issue 1, 2001, s 87-100

bulunan personel işini yaparken, kararlarını verirken, çevresini değerlendirirken çok daha objektif olabilecektir⁴⁵. Öğrenme, beraberinde gelişmeye ve değişime açıklık, pozitif düşünme yeteneği geliştirecektir. Öğrenmeye hevesli yöneticilerin vereceği stratejik kararların daha isabetli, öngörülerinin daha sağlıklı olduğu bilinmektedir. Bu yöneticiler örgütsel körlükten kendilerini koruyabilmektedirler. Bu açıdan örgütlerin üyeleriyle bir bütün olarak bir öğrenme döngüsünde olmaları körlükten uzak kalmalarını sağlayabilecektir⁴⁶.

1.5.2. Üniversitelerin Rehberliği

Üniversiteler, bilimin ve yaşamın her alanında yenilikleri ve gelişmeleri takip eden, bunların uygulanabilirliğini test eden odaklardır. Bilgiyi en taze halde barındıran kurumlardır. Öğrenen örgütlerin bir gereği olarak ve öğrenmenin körlüğü ortadan kaldırmaya olan etkisi sebebiyle hem örgüt personelinin hem de örgütün kendisinin üniversitelerle sıkı işbirliği içerisinde olmasının büyük önemi bulunmaktadır. Bu sayede personel öğrenmeye teşvik edileceği gibi sektörde yaşanan yenilik ve gelişmelerin değerlendirilmesi anlamında da büyük fayda getirecektir.

1.5.3. Liderlik

Örgüt içerisinde stratejik kararların verildiği, hedeflerin belirlendiği, risk ve fırsatların değerlendirildiği en önemli merci olarak görülen liderlik, örgütsel körlüğün aşılması bağlamında da büyük önem taşımaktadır⁴⁷.

Lider ve örgütsel körlük iki boyutta değerlendirilmelidir. Birincisi, lider personelinin körlüğe yönelmesini önleme açısından gerekli tedbirleri alabilecek, örgütü körlükten koruyabilecek önemli bir noktadır. Liderin doğru kararları, etkinliği, yapısı, uygulatma gücü, öngörüsü personelin ve örgütün rutinliğe kaymasına, silo anlayışı ile kapanmasına engel olabilecektir. Etkin lider, personeline ivme kazandırabilen, verimliliğe sürükleyen liderdir⁴⁸.

Aynı şekilde, liderin kendisi de örgütün körlüğe olan eğilimi açısından önemlidir. Uzun yıllar aynı makamda kalan liderlerin kendilerini geliştirememeleri, yenilikleri takip

⁴⁵ Levinthal ve March, *a.g.e.*, s. 99

⁴⁶ Dusya Vera ve Mary Crossan, Strategic Leadership and Organizational Learning, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No 2, s. 222-240

⁴⁷ Emin Karip, Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 4, 1998, s. 27

⁴⁸ Paul Edward Johnson, Foresight and Myopia in Organizational Membership, *The Journal of Politics*, Volume 49, no. 3, 1987, s 678-703.

edememeleri durumunda örgütsel körlüğe saplandıkları bilinmektedir. Bu liderler, stratejik kararları alırken öngörülerini tarafından yanıtlanmakta, risk ve fırsatları görememektedirler. Örgütsel körlüğe kapılmış lider, personeli de örgütsel bağlılıktan ve iş doyumundan uzak, verimsiz bir hale dönüştürmektedir. Lider, sadece sağlıklı değil aynı zamanda örnek olmak zorundadır. Lider kendini körlükten korumak zorunda olduğu gibi bu yanılla diğer personele de örnek olarak onların körlüğe kapılmalarını engellemelidir. Vizyon sahibi lider, örgütün hedefleri doğrultusunda ilerlemesini sağlayabilen liderdir. Örgüte kazandıracığı vizyon örgütü bir bütün olarak zafiyetlerden uzak tutacak, örgüt sağlığını tesis edecektir⁴⁹.



⁴⁹ Luu Trong Tuan, Organisational Culture, Leadership and Performance Measurement Integratedness, *Int. J. Management and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 3, 2010, s. 251-275

İKİNCİ BÖLÜM

SİLO SENDROMU

2.1. SİLO SENDROMU KAVRAMI VE TANIMI

Silo, daha çok tarım sektöründe kullanılan, tahılın muhafaza edildiği, uzun ve silindir biçiminde bir yapıdır. Tahılın dışarıdan gelebilecek zararlılara ve olumsuzluklara karşı korumak amacıyla izolasyonunu sağlar. Silo kavramı bu özelliği sebebiyle bir işletme hastalığını tasvir etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Bölümleri arasında yardımlaşma ve etkileşimin olmadığı işletmelerde silo sendromundan bahsedilmektedir⁵⁰. “Silolar” terimi, örgütsel performans literatüründe kurum dışı ilişkilere fazla önem verilmezken içe doğru odaklanmış örgütsel birimleri tanımlamak için sıkça kullanılmaktadır. Birim üyeleri ve diğer paydaşlar arasındaki iletişimde, işbirliğine ve koordinasyondaki kopmalar ve birbirinden ayrılmış bir davranış geliştirilmesi sıkça rastlanan özellikleridir. Bunun sonucunda örgüt, o birimin devam eden iyi performansında bir çıkarı bulunan dolaysız ve dolaylı grupların ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamakta aciz kalmaktadır⁵¹.

Silo, aynı zamanda aynı kurum içerisindeki diğer birimlerle koordinasyon oluşturma (ve hatta iletişim kurma) arzusu ya da motivasyonuna sahip olmayan birimleri ve onların yönetim ekiplerini- tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Bu benzetmenin geniş bir kullanımı olması, büyük ölçekli kurumlarda sıklıkla işletme birimlerinin bir diğerini engelleyen mevcut yapısal bariyerleri simgelemektedir: silolar, politikalar ve yetki anlaşmazlıkları sıklıkla aynı zamanda gündeme gelmektedir. Bir kurum, kolektif bir amaca sahip bir sosyal düzendir. Koordinasyon ve bunun gerektirdiği iletişim kurumun bu amaç doğrultusundaki performansı bakımından esastır. Ancak birçok işletme, belirli fonksiyonlarını iyileştirmek için tasarladıkları alt sistemleri birbirine bağlama zorluğu ile boğuşmaktadır. Kurumsal, uzamsal ve sosyal sınırlar, kapasitenin tam olarak kullanılması için gerekli bilgi akışının o ya da bu şekilde önüne geçer -tabi

⁵⁰ Altınay vd., *a.g.m.*, s. 16

⁵¹ Tony Fenwick vd., Reducing The Impact Of Organisational Silos On Resilience”, *Resilient Organisations Research Report*, 2009/01, https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/9468/12619818_silos.pdf?sequence=1 (Erişim Tarihi: 02.02.2019)

tamamen tıkamamışsa. Sarf edilen çabanın, tutarsızlıkların ve verimsizliklerin artmasıyla yüksek maliyetler meydana gelir. Tüm dünyada büyük kurumlar siloların yönetiminden sistemlerin yönetimine geçiş yapmalıdır. Tablo 1’de örgütler arası silo sendromunu ifade etmek maksadıyla pazarlama departmanlarına yöneltilen sorular ve cevaplar verilmiştir⁵².

Tablo 1: İşbirliği Değil, Rekabet Vakası⁵³

SORU	CEVAP
Neden pazarlama ekipleri birlikte çalışmıyor?	•Buna zamanımız yok
Peki zamanınız olduğu zaman?	•Ürünlerimiz birbiriyle ilişkili değil
Peki ama müşterek bir müşteri grubuna satış yapıyorsunuz?	•Hepimizin yapısı farklı.
O halde eğer aynı yapıya sahip olsaydınız birlikte çalışır mıydınız?	•Hayır, aynı satış gücü yoluyla satış yaptığımız için kendi söz payımı maksimize etmem gerekiyor.
O zaman sen kazandığında başkaları kaybediyor?	•Evet. Ürünlerimin satılması beni ilgilendiriyor, bu başkalarının satış yapamaması anlamına gelse dahi.

Silo Sendromu yaşayan işletmelerde bölümler ekip çalışması zihniyetinden uzaklaşarak sadece kendi hedeflerine odaklanmakta, ortak örgüt hedefinden çoğu kez uzaklaşmaktadır.

Silo sendromu daha çok örgüt içerisindeki bölümler arasındaki bir sorun olarak ele alınmıştır. Ancak bu sendrom farklı örgütler arasında, farklı disiplinler ve meslekler arasında da görülebilmektedir. Örgütler içinde ya da arasında veya disiplinler arasında

⁵² Olivier Serrat, Bridging Organizational Silos, *Cornell University Knowledge Solutions*, 2010, volume 88, s. 21

⁵³ Boston Consulting Group, A Survivor’s Guide to Organization Redesign, 2003 209.83.147.85/impact_expertise/publications/files/survivors_guide_organization_redesign_jan2003.pdf (Erişim Tarihi:02.02.2019)

olması fark etmeksizin siloların kökeni insan davranışıdır. “Silo zihniyeti” terimi sıklıkla, örgütler içinde ve arasında bölünmelere neden olabilecek ve sıklıkla birbiriyile bağlantısız, iletişimsiz ve zarar verici çalışma tarzları meydana getiren iletişim engelleri olarak ortaya çıkan birey ve grup zihniyetini tanımlamak için kullanılır⁵⁴.

Siloların belirli bir bütün içindeki mevcut dereceler olduğunu, siloların varlığının siyah-beyaz bir sorun olmadığını düşünmek faydalı olacaktır. Çoğu örgüt ve örgüt birimleri, zaman içindeki herhangi bir anda bazı silo özelliklerine sahip olacaktır. Ancak silolar iyi performansın olumsuz etkilendiği bir düzeye ulaştıklarında problem haline gelmektedirler. Burada yapılması gereken şey problemlili siloları ya da problem haline gelebilecek siloları saptamak ve gerekli önlemleri almaktır⁵⁵.

İnsanlar birlikte veya global düşünmek ve davranmak yerine bireysel ve yerel düşünmek ve davranmak için yaratılmış gibi görünmektedir. Ticari örgütlerde, iyi şartlandırılmış çalışanların ve birçok yöneticinin kendilerini içinde buldukları departman ya da uzmanlık alanı gibi “gruplar” ile özdeşleştirme eğilimleri genellikle o kadar benimsenmiştir ki bazen neredeyse bir içgüdü halini almaktadır. Yetkin liderler ile sadece takipçi olabilecek niteliklere sahip kişiler arasındaki en bariz farklardan biri büyük tabloyu görebilme yeteneğidir—yani aynı düşünce sürecinde hem *analiz edebilmek* hem de *entegre edebilmek*. Yangın faciası ile karşılaştırıldığında kulağa ironik gelebilecek olsa da, kavramsal düşünme yeteneğini anlatmak için, durumu bir bütün olarak tüm unsurlarıyla görebilme ve olan biten ile soyut düşünce arasında geçişler yapabilme yeteneğini ifade etmek amacıyla bazen “helikopter düşünme” (helicopter thinking) terimi kullanılmaktadır⁵⁶.

Çoğu idareci, örgütü önemli bir önceliğe doğru yöneltmeye, inisiyatifi değiştirmeye ya da iyileştirme programları uygulamaya çalışmış ancak bu çabaların “silo etkisi” nedeniyle engellendiğini ve hatta sabote edildiğini görerek sürekli olarak hüsrana yaşamıştır. Bir şekilde, onların bu “büyük fikri” çeşitli örgütsel silolara ulaştığında derhal yerelleştirilir ve artık bütün olarak uyumlu olmayan birçok parçaya ayrılır. İK çalışanları genellikle işin “kendilerine ait” bölümünü algılamakta ve geriye

⁵⁴ Edgar H. Schein, Three Cultures of Management : The Key to Organizational Learning, **Sloan Management Review**, Fall 1996, 38/1, s. 9

⁵⁵ Florence Stone, Deconstructing Silos and Supporting Collaboration, **Employment Relations Today**, Vol. 31, Issue 1, 2004, s. 11-18

⁵⁶ Stone, **a.g.e.**, s. 17

kalını diğerlerine bırakmaktadır Teknik personel genellikle kendi dünya görüşleriyle tepki vermekte ve zorlukları alışkın oldukları kurallar ve süreçler bağlamında değerlendirmektedir Operasyonlar ekibi, pazarlama ekibi, “saha” personeli, coğrafi departmanlar bunların tümü büyük resmin en sevdikleri köşesine bakmayı tercih etmektedirler. Silo sendromuna karşı önlem almayan, bunların varlığını göz ardı eden işletmelerin bu iletişimsizliğin ve kapalılığın doğurduğu sorun ve başarısızlıklarla karşı karşıya kalmaları kaçınılmazdır. Silolar, işletmenin etkin ve güçlü taraflarını sergilemesinin de önünde birer engeldir⁵⁷.

Bir işletmenin herhangi bir siloya tam olarak uymayan ya da işletmenin tamamına yayılarak köprü vazifesi gören unsurları ise genellikle bu sürecin dışında bırakılmaktadır. Sıklıkla bunlar sessizce “yukarı yönde,” patronun seviyesine geri gönderilmektedir. Her bir silo operatörü, tırnaklarıyla kazıyarak çıkarttıkları için genellikle o işletmeden belirli parçaları tamamen kendilerine mal etmişlerdir ama inisiyatifin tümünü ya da sonucunu benimsemeyeceklerdir. Bu konsepti örgüt için yeni bir gerçeklik haline getirmek tamamen liderlere kalmaktadır⁵⁸.

Çoğu yönetici içinde buldukları örgüt için gerçekleşmemiş umut ve isteklere sahiptir ve bunları doğru yeteneklere, enerjiye ve bilgiye erişimleri olmadığı ya da örgüt içerisinde doğru koşullara erişimleri olmadığı için gerçekleştirememişlerdir. Ve silo etkisine kurban olan sadece büyük fikirler de değildir. Günlük faaliyetler düzeyinde dahi silo sendromunun işleyişini görülebilmektedir⁵⁹.

Örneğin: Nükleer enerji sistemleri şirketi için çalışan teknisyenler yeni reaktör prototipini ABD'nin güneybatısındaki bir çöle kurarken, nükleer reaksiyon hızını düzenlemek için kullanılan metal-grafit kontrol çubuklarının bunlar için nükleer yakıt bloklarında açılmış olan deliklere sığmayacak kadar büyük olduklarını fark ettiler⁶⁰.

Yöneticiler bu durumu araştırmaya başladıklarında yakıt sisteminden sorumlu departmanın, geçerli mühendislik gerekçeleriyle bu kontrol çubuğu kanallarının boyutunu değiştirmeleri gerektiğini keşfettiklerini öğrenir. Ama görünen o ki kontrol

⁵⁷ Umur Çalikoğlu, Miyopisi Meselesi, <https://indigodergisi.com/2015/09/miyopisi-meselesi/> (Erişim Tarihi: 17.10.2018)

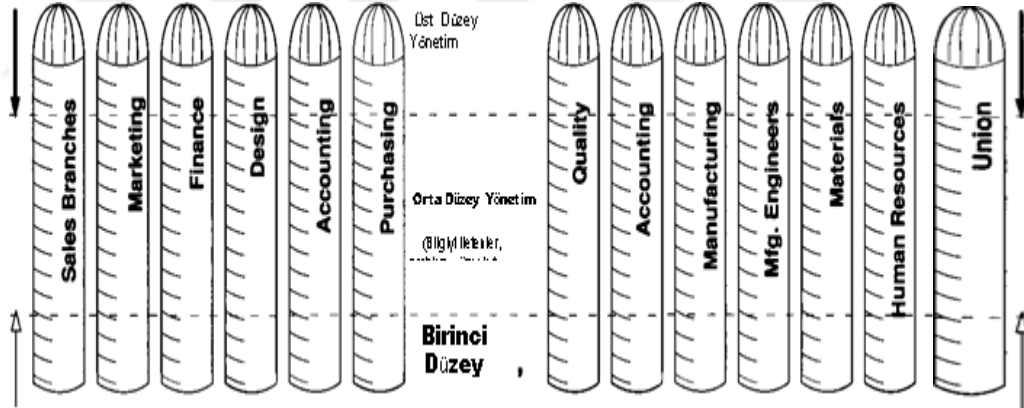
⁵⁸ Tony Dyhouse, Addressing The Silo Mentality, *Journal Infosecurity*, 7(2), 43, 2010, s. 43

⁵⁹ Marlene S. Neill ve Hua Jiang, Functional Silos, Integration & Encroachment in Internal Communication, *Public Relations Review*, Volume 43, Issue 4, 2017, s. 850-862

⁶⁰ Neill ve Jiang, *a.g.e.*, s. 860

çubuklarını tasarlayan ekibe tasarımlardaki bu değişimi bildirme gerekliliğini duymamışlardır. Burada durumu herkes için bu kadar saçma bir hale getiren şey ise her iki departmanın mühendislerinin birbirlerinden birkaç metre uzaklıktaki masalarda oturuyor olmalarıdır⁶¹.

Bir üretim işletmesinin ana bölümleri üretim, mühendislik, pazarlama, muhasebe, finans, personel ve depodur. Gerekli tedbirler alınmadığında bu bölümler birbirinden izole olmakta ve katı bir hiyerarşi gelişmektedir. Şekil 1’de gösterildiği üzere fonksiyonel silolar, üst düzey yöneticileri ayrı ve yüksekteki bir dalda izole etmektedir. Aşağı yönlü iletişim oldukça güçlüdür ama aşağıdan yukarı doğru iletişim zayıftır ve orta düzeyler arasında bilginin paspas altı edilmesi ve problemlerin askıya alınması ile oldukça değişiktir. Bu fonksiyonel silolar bir dizi renkli yönetim teriminin doğmasına önayak olmuştur. “Siper yönetimi,” “Babil kuleleri” ve “kategorilerin sertleşmesi” bunlardan bazılarıdır. Bu tür bir organizasyon genellikle bürokrasi olarak tanımlanmaktadır⁶².



Şekil 1 Fonksiyonel Silolar⁶³

2.2. FONKSİYONEL SİLO SENDROMU: İKİ TANIM

Silo Sendromu veya geniş ifadesiyle fonksiyonel silo sendromu ile ilgili alanda öne çıkan iki araştırmacı ve bu araştırmacılara ait iki tanım bulunmaktadır. Bu tanımlamaların ana unsurları:

⁶¹ Neill ve Jiang, *a.g.e.*, s.860

⁶² Thomas J. Labonte, *Building A New Performance Vision : Break Down Organizational Silos*, ASTD Publications, Alexandria, 2001, s.38

⁶³ Labonte, *a.g.e.*, s. 38

2.2.1. M. Scott Myers Tanımlaması⁶⁴

- Farklı fonksiyonel uzmanlıkları için ayrı kimlikler. Önce fonksiyona, sonra şirkete bağlılık.
- Her bir silo için kapalı kültürler. Silo içinde kullanılan “moda sözcükler” dışarıdan gelenlerin silo faaliyetlerini anlamasını zorlaştırır:
- Diğer silolar en az diğer şirketlerde olduğu kadar rakip olarak görülür. En kötüsü diğerinin suçlanması ve hiyerarşide tırmananların negatif politikalarıdır.
- Öğrenimin engellenmesi, siloistlerin suçlanmaktan kaçınmak için kendilerini problemlerden ayrı tutmalarının bir sonucudur. Bir organizasyon olarak, silolar ormanı bir öğrenim bozukluğuna sahiptir.
- Korunan saltanat bir silonun yaşam tarzı olmuştur. Silo içi ölçümler ve ödüller bunu ebedileştirir. Yatay entegrasyon bir tehdit olarak görülür -başka bir fonksiyonun absorbe edilmesi dışında.

2.2.2. Phil S. Ensor Tanımlaması⁶⁵

- Organizasyonel yapı hem yatay hem de dişey düzlemlerde detaylı olarak katmanlanmıştır.
- Yönetim tarzı, tepeden inme (yukarıdan aşağı) ve otoriterdir. Kontrolün elde edilmesi ve uygulanması başlıca yönetsel motivasyondur.
- İkinci dereceden işler dar, tekrarlayıcı, kontrolü kolay -ve sıkıcı- olmak için tasarlanmıştır. Değıştirilebilir parçalar olarak insanlar.
- Sözleşmeye dayalı, hukuki, mesafeli, güvensiz ve sıklıkla düşmanca yönetim-çalışan ilişkileri.
- Üst düzey yönetim tarafından empoze edilen, orta düzey yönetim tarafından sorgulanan, işçiler tarafından teessüf edilen ve sendikalar tarafından reddedilen performans beklentileri.

⁶⁴ M. Scott Myers, Breakthrough in On-the- Job Training, *Harvard Business Review*, 1966, s. 145

⁶⁵ Phil S. Ensor, The Functional Silo Syndrome,

http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/88q1a3.pdf (Erişim Tarihi: 28.08. 2018)

2.3. SİLO SENDROMU BELİRTİLERİ

Organizasyonel liderler, aşağıdaki problemlerden birini ve genellikle de birden fazlasını yaşadıkları için siloları ve silo sendromunu ortadan kaldırmayı hedeflemektedirler:

- **Etkisiz Strateji Uygulamaları.** Dikey silolar, stratejinin uygulanmasının önüne geçebilmektedir. Özellikle, her bir departman kapsamlı planı kendi uzmanlık alanına düşen ayrı görevlere ayırmaktadır. Bu yaklaşım pratikte makul görünmektedir ancak genellikle problemler yaratmaktadır. Öncelikle, bu stratejik talimatların her bir departmanın diğer öncelikleri ile rekabet etmesi gerekmektedir. Buna ek olarak, organizasyon genelinde strateji uygulamak için kullanılan bu 'parçala ve yönet' yöntemi verimsizliğe yol açmakta ve işten çıkarmalar ve açıklara neden olmaktadır⁶⁶.
- **Çok Fazla Aktif Proje.** İşletme süreçleri günlük operasyonları yürütürken projeler veya inisiyatifler de inovasyon ve değişimi desteklemektedir. İnisiyatifler, stratejinin gerçekleştirilmesi için gerekli yolu sağlamaktadır. Ne yazık ki çoğu departman günlük süreçlere fazlasıyla odaklanmış durumdadır ve bunun tipik nedeni de bu süreçlerin o departmanların performans değerlendirmelerine yön vermesidir. Teslim tarihleri ileri atılmakta ve inovasyon eksikliği nedeniyle organizasyon biraz daha geride kalmaktadır⁶⁷.
- **Müşteri Memnuniyetsizliği.** İşletme süreçlerini geliştirmekte başarısız olmak, müşterilerin daha iyi ürünler, hizmetler ya da genel olarak daha iyi bir deneyim sunan rakiplere yönelecek olmaları nedeniyle pazar payında bir kayıpla sonuçlanmaktadır. Bağımsız departmanlar iyi bir performans gösterebilir dahi kurum içi iletişim ve koordinasyon eksikliği, tutarsız bir müşteri deneyimi yaratabilmektedir. Örneğin, birden çok bölümden satış temsilcileri aynı müşteriyi arayabilir ya da operasyonlar ekibi, iş geliştirmedeki meslektaşlarının belirlediği standartlardan farklı standartlar kullanıyor olabilmektedir⁶⁸.

⁶⁶ Frank Cilliers ve Henk Greyvenstein, The Impact of Silo Mentality on Team Identity: An Organisational Case Study, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 38, No 2, 2012, s. 1-9

⁶⁷ Cilliers ve Greyvenstein, *a.g.m.*, s. 5

⁶⁸ Ilinca Hotaran, Silo Effect vs. Supply Chain Effect, *Journal Revista de Management Comparat International*, Issue 10, 2009, s. 216-221

- **Verimsiz Operasyonlar.** Fonksiyonel silolar, ekiplerin birbirlerinden daha iyi performans çıkarmaya çalışmaları ile bölümler arasında rekabeti körükleme eğilimindedir. Bu gibi kurum içi çekişmeler, başarısı tüm bileşenlerine bağlı olan büyük bir şirkete zarar verir. İşbirliği yapma çabaları -genel anlamda organizasyon için avantajlı olsa da- bunu kendi otoriteleri için bir tehdit olarak algılayan müdürler arasında kıskançlık ve yer kapma savaşlarına neden olabilmektedir⁶⁹.
- **Yüksek Personel Devir Hızı.** Organizasyonun silolarda çalışan personeli sıklıkla birlik ve beraberlik hissini olmaması nedeniyle düşük morale sahiptir. Ekip üyeleri, operasyon genelini sadece küçük bir parçasını gördükleri için kendilerini organizasyonla bağlantısız hissederler. Fonksiyonlar arası bir projede çalışmak bu sorunu ortadan kaldıracaktır ancak personelin yönlendirme ve otorite eksikliğinin yanı sıra önceliklerinin çatışması nedeniyle bu çabalar genellikle hüsrana sonuculanmaktadır⁷⁰.

2.4. SİLO SENDROMUNA YOL AÇAN UNSURLAR

Genel anlamda organizasyonel zihniyet çalışanların kendilerini işlerine adanmalarını sağlamaktan ziyade kontrol sağlamaktan ibarettir. Bu da kendini şu şekilde göstermektedir⁷¹:

- **Yönetim tarzı:** Yukarıdan aşağıya, güven sahibi, yardımcı, destekleyici liderler olmak yerine otoriter patronlar.
- **Organizasyonel yapı:** Çalışanlarda güven ve proaktif problem çözümü teşvik etmek yerine kontrolün sağlanması için tasarlanmış derin katmanlı olan dikey (ve yatay) hiyerarşi.
- **İş tanımları:** Geniş kapsamlı, rekabeti teşvik eden, eğlenceli, tatmin edici olmak yerine süpervizyonunun (kontrolü) kolay olması için tasarlanmış dar kapsamlı, sıkıcı, uzmanlık gerektiren işler.

⁶⁹ Hotaran, *a.g.m.*, s. 219

⁷⁰ Orhan Akova vd., Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 6 Sayı 12, 2015, s. 87-107

⁷¹ Phil S. Ensor, The Functional Silo Syndrome, http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/88q1a3.pdf (Erişim Tarihi: 28.08. 2018)

- **Yönetim-sendika ilişkileri:** Cepheleşme, dar kapsamlı konularda yasal yollara başvurma ve geçmişten beri biriken sorunlar, bilginin düşmanca amaçlarla kullanılması ve her iki taraftan liderlerin bu gibi bir ilişkideki becerileri nedeniyle seçilmiş olması—gerçek problemleri çözmek için hedefler belirleyerek gerçek anlamda bir mütakabiliyet yaratmanın aksine.

2.5. SILO SENDROMU İÇİNDEKİ BİREYLERİN BAKIŞ AÇISI

Alanda yapılan araştırmalarda silo sendromu özellikleri taşıyan işletme çalışanları ile yapılan görüşmelerde aşağıdaki geri bildirimler alınmıştır. Bu geri bildirimler silo sendromunun oluşumu kadar önlenmesi için de ihtiyaç duyulan bilgiyi ortaya koymaktadır⁷².

- Organizasyonun başlıca öncelikleri kafamızı karıştırır. Çelişkili güçler bizi farklı yönlere çeker, böylece gerçek bir yön hissimiz olmaz.
- Çok az dolaysız işletme bilgisi paylaşılır. Gerçek problemleri bilmeyiz. Dolayısıyla neyin üzerinde çalışmamız gerektiğini bilemeyiz.
- Herkesin anladığı ve desteklediği bir dizi müşterek hedefe sahip olmayız.
- İşimiz hakkında faaliyet kararları veren yetkililerden “o kadar uzak oluruz” ki hiçbir güven veya etkilenme hissi hissetmeyiz.
- Başka bir fonksiyondan birisiyle nadiren etkileşim kurarız. Onların ne yaptığını gerçek anlamda bilmeyiz. Sadece kendi patronumuzla başımızın derde girmemesine çalışırız.
- Tüm patronların gerçekten aldırış ettiği tek şey rakamlardır.
- İşimiz o kadar dar, tekrarlayıcı ve sıkıcıdır ki çoğu zaman sırf işe gitmek dahi devasa bir zihinsel çaba gerektirir.
- O kadar fazla düzey (hatalı katmanlama) ve iş sınıfı vardır ki tüm statü işaretlerini akılda tutmak tam zamanlı bir iştir.

⁷² Kyoshi Suzaki, In the Process of the Challenge, *Target Journal*, AME Study Group Researchs, 1988, s. 7

- Hiçbir zaman problemin gerçek nedenlerini bulmak için zaman ayırmayız. Sadece hata tespit ve hata düzeltme yaparız.
- Herkesin uyması gereken bir dizi kapsamlı faaliyet ilkesinden ziyade yasal kurallara bağlı kalırız.
- Öğretecek, ilgilenecek ve iyi birer örnek olacak liderlere ihtiyaç duyarız. Sahip olduğumuz şey ise gerekli gereksiz ağırlıklarını koyan otoriter patronlardır.
- Sürekli olarak müşterilerimizin yaşadığı problemleri duyarız. Neyi yanlış yaptığımızı öğrenmek için neden onlarla kendimiz görüşemiyoruz?

2.6. FONKSİYONEL SİLO SENDROMUNUN SONUÇLARI

Silo Sendromu yaşayan örgütte büyük zarar veren bir öğrenme engeli bulunmaktadır. Örgüt, nasıl öğreneceğini, nasıl kendisine teşhis koyacağını ve kendi problemlerini nasıl çözeceğini öğrenmemiştir. Bunun yerine tekrar tekrar hızlı ve kolay hata saptama ve hata düzeltme faaliyetlerini uygulamaktadır. Bunun altında yatan nedenler arasında geçerliliğini koruyan ve tekrar tekrar hızla ortaya çıkan organizasyonel kurallar bulunur. Bu örgütlerde güven ve birbirini düşünmenin söz konusu olmadığı bir temel ile “hareket eder”. İnsanların zekaları harcanır; insanlar kendilerini adamaz; gruplar içerisinde çatlaklar mevcuttur. İnsanları bir araya toplayacak paylaşılan bir vizyon yoktur⁷³.

Hem dikey hem de yatay ekseninde büyüyen sosyal uçurumlar bulunmaktadır. Hem fonksiyonel içi dikey ilişkiler hem de fonksiyonel arası yatay ilişkiler öyle bir mesafeye ayrılmıştır ki insanlar problemleri geniş bir bakış açısıyla görememekte, gerçeklikten çok uzaktırlar. Böylelikle organizasyon hiyerarşinin onayını bekleyerek derinden tepkisel bir kimliğe bürünmektedir. Aslında proaktif olması, problemleri çoğu işin gerçekleştirildiği daha düşük seviyelerde çözebilmesi gerekmektedir. Bu açıdan incelendiğinde silo sendromu içerisinde olanların yoğun bir örgütsel körlüğe de haiz oldukları söylenebilmektedir⁷⁴.

⁷³ Fenwick vd., *a.g.e.*, s. 12

⁷⁴ Michael Diamond vd., The Surface of Organizational Boundaries : A View From Psychoanalytic Object Relations Theory, *Human Relations*, Volume 57(1), 2004, s. 31-53

Tatminsizlikte en üst seviyelerde yer alan kişiler arasında hem kurumsal hem de fabrika seviyesindeki o “kifayetsiz ara yöneticiler” yer almaktadır. Gerçek bir yöneticinin işini hiçbir zaman yapmamış olan bu kişiler üstlendikleri elçi rolünden gittikçe daha da bıkarlar. Becerilerini genişletemedikleri ve derinleştiremedikleri ve gittikçe bir kenara atıldıkları acı verici bir tuzağın içerisinde kalırlar. Aralarında en iyileri ayrılmayı tercih eder⁷⁵.

Silo Sendromu örgüt içerisindeki diğer departmanlarla olduğu kadar çevreyle ve diğer örgütlerle ilişkilerde de kapalılığı getirmektedir. Silo sendromu yaşayan işgören işletme hedeflerine ancak kendi bölümünün hedeflerinin gerçekleşmesi durumunda ulaşabileceği yanılgısındadır.

2.7. SİLO SENDROMUNUN GİDERİLMESİ KONUSUNDA ALINACAK ÖNLEMLER

Bu kapsamda öne çıkan fikirler arasında en çok dikkati çeken, soruna da isim babalığı yapmış olan Phil Ensor’un önerileridir. Ensor’a göre Silo Sendromundan muzdarip örgütün yapması gerekenler⁷⁶:

- Nasıl öğreneceğini öğrenmek
- Planlı ve vizyon doğrultusundaki değişime nasıl gireceğini öğrenmek
- Öğrenme sürecinde örgütün atacağı ilk adımlar ise:
- Değişim için gerekli enerjiyi nasıl yaratacağını öğrenmek
- Çabaları desteklemeye odaklanmış başlıca aktörlerden “kritik bir grup” oluşturmak
- Yeni organizasyon modelinin hedef odaklı vizyonunu geliştirmek
- Her seviyeden insanların vizyonu hayata geçirmekte rol alabilmesi için bu vizyonu etkin bir şekilde paylaşmak
- Her bir organizasyonun kendine özgü olması nedeniyle insanların kendi başlarına bunu keşfetmesi

Kurumsal silolar arasında köprüler kurmak işbirliğini, koordinasyonu, kabiliyeti ve bağlantıyı gerektirir. Patrick Lencioni⁷⁷ silolarla savaşmak için bir model sunmuştur ve bu model içerisinde işbirliği, koordinasyon, kabiliyet ve bağlantı yaratmak için

⁷⁵ Michael Diamond vd., Organizational Silos : Horizontal Organizational Fragmentation, *Journal for the Psychoanalysis of Culture & Society*, 7(2),2002, s.280-296.

⁷⁶ Ensor, *a.g.e.*, s. 9

⁷⁷ Patrick Lencioni, Silos, Politics and Turf Wars: A Leadership Fable About Destroying the Barriers That Turn Colleagues Into Competitors, *Concentrated Knowledge*, Vol.28, No 4, 2006, s. 6

yapılacak eylemler belirtilmiştir. Bu model projeler veya programları tasarlamak ve denetlemek için kullanılan mantık modellerini andırmaktadır; yenilik ise, meslektaşları rakipler haline getiren bariyerlerin üstesinden gelmek için kurumsal düzeyde bir sistemin uygulanmasında yatmaktadır. Bu model dört bileşenden oluşmaktadır:

- **Tematik bir Hedef Belirle.** Tematik bir hedef, ilgi, uzmanlık, cinsiyet ya da unvan fark etmeksizin kurumun tamamı tarafından paylaşılan tekil, kalitatif ve zamana bağlı bir odaktır. Personelin ortak menfaatleri için birlikte çalışmalarını yönünde bir davettir. Uzun vadeli bir vizyon ya da ölçülebilir bir amaç değildir.

- **Tematik Hedefin Tanımlayıcı Amaçlarını Dile Getir.** Tanımlayıcı amaçlar, personelin tematik hedefe ulaşmak için ne yapmaları gerektiğini bilebilmesi için arka plan bilgisini sağlar. Bunlar da kalitatif, zamana bağlı ve müşterek olmalıdır.

- **Bir Dizi Devam Eden Standart İşletme Amaçları Belirle.** Tematik hedef ve tanımlayıcı amaçlar sadece belirli bir süre boyunca geçerlidir. Standart işletme amaçları ise kısa vadeli odak ne olursa olsun değişmez. Bunlar müşteri tatmini, üretkenlik, pazar payı, kalite, vb. içerebilir. Bunların tematik hedefle uyumlu olması gerekmektedir.

- **Ölçütleri Seç.** Tematik hedefler belirlendikten, hedefin tanımlayıcı amaçları dile getirildikten ve standart işletme amaçları belirtildikten sonra ölçütler seçilir. Tematik hedefin ve tanımlayıcı amaçların yönetilmesi ve denetlenmesi için bunlar gereklidir. İlerlemeyi temsil etmesi için renkler kullanılabilir, örneğin Yeşil = İlerleme Kaydetti, Sarı = İlerleme yavaşlamaya veya gerilemeye başladı ve Kırmızı = İlerleme durdu ya da geriledi.

AME (Association for Manufacturing Excellence) Çalışma Grubu ise silo sendromu ile mücadelede yapılması gerekenleri şu şekilde belirtmektedir ⁷⁸:

Atılacak ilk adım genel problemin gerçek kapsamı ve derinliğinin görülmesidir. Bu teknoloji, strateji ve insan değerlerini gerektirir. Durumu değiştirmek için mucize formüller ya da sorunu kapatacak hızlı yamalar bulunmamaktadır.

⁷⁸ AME Study Group on Functional Organization, Organizational Renewal-Tearing Down the Functional Silos, http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/88q2a1.pdf(Erişim Tarihi:01.08.2018)

Silo Sendromu ile mücadele sürecinde ne problemin ne de herhangi bir çözümün yüzeysel olduğu söylenemeyecektir. Organizasyonlar derine inmelidir - işletim felsefeleri ve kurumsal kültürlerin temelini oluşturan değerler kadar derine inilmesi gerekmektedir. Birinci sınıf üretim için dönüşümün motorlarını çalıştırma kapasitesini görmek için bu temel değerler samimi ve dikkatli bir şekilde incelenmelidir. Köklü kişisel önyargılar ve kurumsal normlar da dahil olmak üzere sayısız engel herhangi yüzeysel yaklaşımı yolundan saptırmak için beklemektedir. Bu bariyerlerin bazıları öngörülemeyecektir.

Kültürel değişimler örgütler açısından ızdıraplıdır. Çok az sayıda örgüt, kültürel değişimin yol açtığı ızdırabın, değişmemenin verdiği acıdan daha az olduğunu görmeden değişimi başlatmaz. Bir başka ifade ile ancak elzem olduğunun farkına varılması ile değişime yönelinmektedir. Aksi durumda organizasyonel yok oluş açık bir olasılık olarak değerlendirilmektedir.

AME Çalışma grubu yaptığı araştırmalar neticesinde kurumsal kültürlerde kökten değişimin üç genel özelliği olduğunu tespit etmiştir⁷⁹:

- a. Geleceğe yönelik vizyon konusunda etkili, çarpıcı bir kararlılık gösterilmeli, bu yaklaşımla vizyon geliştirmelidir. Örgüt kademelerinin tamamının katkıda bulunabilmesi maksadıyla bunun, tüm örgüt için gerekli olduğu vurgulanmalıdır. Belirlenecek esnek hedeflerle bu vizyon değişikliği daha etkin bir şekilde uygulanabilecek ve kabul ettirilebilecektir. Bu tür hedefler, fabrika düzeyinde JIT/TQC (Tam Zamanında Üretim/Tam Kalite Kontrolü) dönüşümünden geçenlerin aşına olduğu hedeflerdir. Vizyonu oluşturma görevinde üst yönetim başı çekmelidir. Aksi takdirde her bir fonksiyon kendi vizyonunu oluşturacak ve aynı fikirde olmayacaktır.
- b. İşgörenlerin geleceğe yönelik yeni vizyonu kabullenmesi yönünde azami çaba içine girilmelidir. Bu maksatla değişim stratejileri geliştirilmelidir.. Yönetim yeni davranış için "rol modeli" olmalıdır. Aksi takdirde örgüt kademelerinin kabullenmesi zorlaşmaktadır. Güçlü bir liderlik gerekmesi ve bunun sonucunun tüm istasyonlarda daha otonom bir işgücü -yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı sürecin bir kombinasyonu- olması paradoksu ile karşılaşılmaktadır.. İyi

⁷⁹ AME Study Group on Functional Organization, *a.g.m.*, s.7

düşünülmüş bir geçiş stratejisi son derece önemlidir. Bu stratejinin doğası her bir organizasyonun nereden geldiğinin yanı sıra nereye gittiğine de bağlıdır.

- c. Gelecek vizyonundaki değişikliğin ve bu değişikliğe yönelik sonuçların örgüt içerisinde kurumsal bir boyut kazanabilmesi maksadıyla stratejiler geliştirilmelidir. *Performans ölçütleri* değişim için önemlidir. Bunlar bize eski yaşam tarzını hatırlatır ama yeni performans ölçütleri ve ödül yapıları tanıtılarak insanların tavırlarını değiştireceklerini düşünmek bir hata olacaktır. Öncelikle ekip hedeflerine geçiş gereklidir. Yeni değer sisteminin kurumsallaştırılması en önemli husustur. Kurumsallaştırma, insanların tavırları ve rollerini etkileyen sistem detaylarının değiştirilmesini kapsar. Tepeden inme, dar performans ölçütleri kaldırılmalıdır; bunlar fonksiyonlar arası vizyonu engelleyen “silo vizyonunu” kalıcı hale getirmektedir. Örneğin, fonksiyonel tabanlı performans ölçütlerini değiştirilmelidir (üretim için verimlilik ve tasarlanmış emek standartları veya satın alım için fiyat standartları gibi). Problemin bir bölümü patronların bu ölçütleri kullanarak tepeden inme kontrolü sağlaması ve bir bölümü de işçilerden başlayarak hiyerarşide yukarı doğru herkesin reddedilmesidir.

Sürecin sağlıklı yürüebilmesi ve etkili sonuçlar alınabilmesi bağlamında eğitim son derece önemli bir rol oynamaktadır. Hizmet içi eğitim sürecinde elde ettiklerini faaliyetlerine yansıtma verimli sonuçlar doğurmaktadır. Yeni çalışanlar için seçim sürecinin değiştirilmesi başka bir yaklaşımdır. Eski hiyerarşi yapılarının yıkılması da üçüncü bir yaklaşımdır. Bunlar yerine işletme ekipleri, bölge ekipleri, geliştirme ekipleri ya da uygun ekipleri oluşturulmalıdır.

Geçiş sürecinde örgütün karşılaşacağı çok boyutlu sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların giderilmesinde önceki sistemde aksayan unsurların tespiti önem taşımaktadır. Bu parçaların tespit edilerek yeni sistemde giderilmesi ve bu şekilde sürece devam edilmesi gerekmektedir. Aksi halde eski sistemdeki sorunların devamı söz konusu olacaktır.

2.8. SİLO SENDROMU İLE MÜCADELEYE İKİ GLOBAL ÖRNEK

2.8.1. GOODYEAR Modeli ⁸⁰

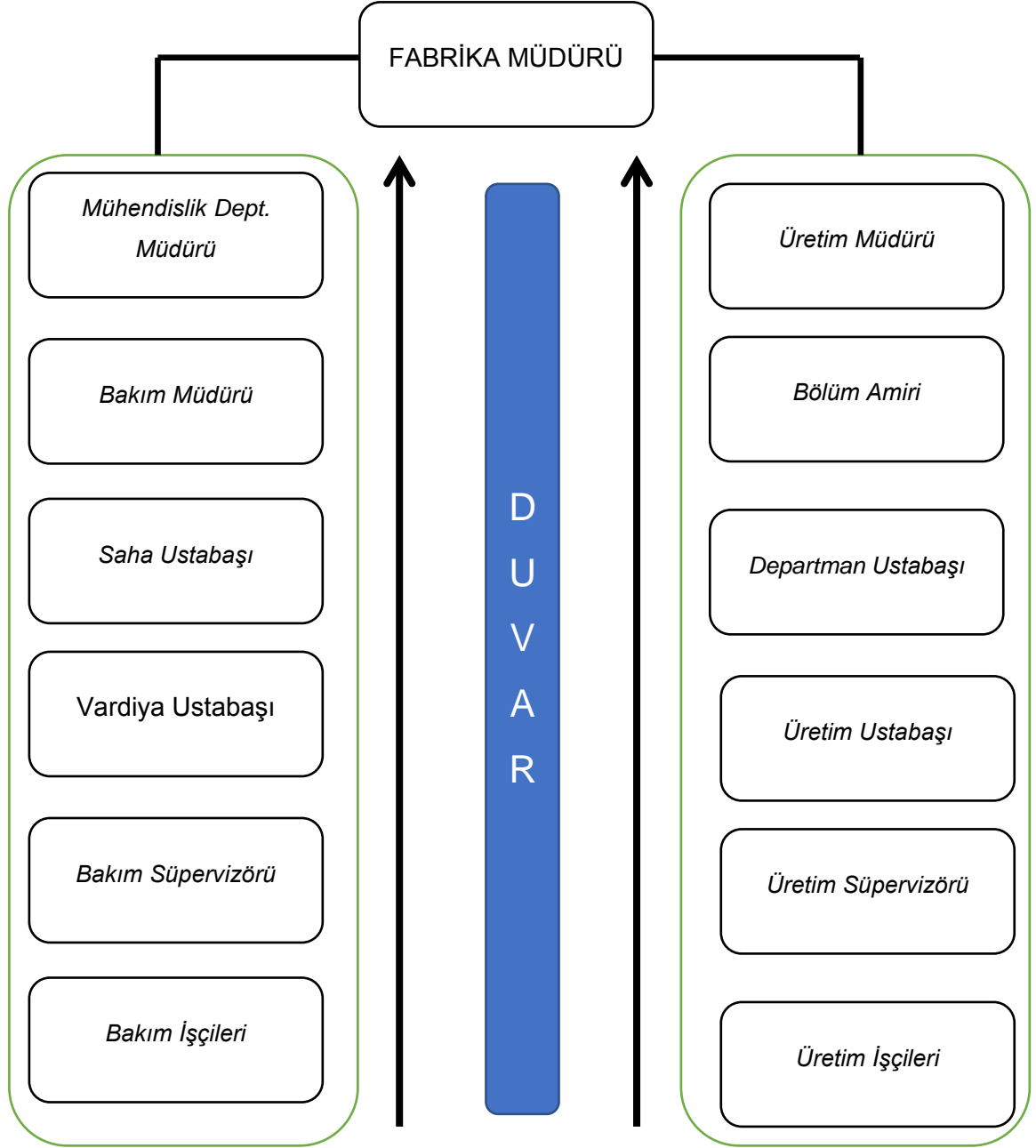
1970'lerde otomobil lastiği pazarında köklü bir değişim gerçekleşmiştir. Bu dönemde Avrupa'daki lastik üreticileri radyal lastikleri pazara arz etmişlerdir. Bu şekilde ABD'deki lastik üreticileri globalleşmenin sonucu sayılacak şekilde yeni rakiplerle yüz yüze gelmiştir. Yine aynı dönemde ABD lastik sektöründe yaşanan grevler rekabet koşullarına yeni bir boyut getirmiştir. Sektörün önde gelen aktörlerinden Goodyear şirketinin yöneticileri dünya lastik pazarındaki birinciliklerinin kolaylıkla ellerinden kaçabileceğini fark etmişlerdir. Bu durum devasa ve eski bürokrasinin tam anlamıyla kendisini yeniden keşfetmesi sonucunu doğuracaktır.

Şirketin yapılanmasını ifade eden ve Şekil 2'de gösterilen ve şirket genelindeki "ters U" fonksiyonel ilişki, birlikte inovasyon yapma ve yöneticilerin problemleri çözme potansiyelini ortadan kaldırmaktadır. Bu yapılanmada mühendislik ve üretim fonksiyonları kendi fonksiyonel silolarında izole edilmiştir. Üretim maliyeti ve kalite aşılması gereken en büyük sorunlar olduğundan dolayı Goodyear, değişime üretim merkezlerinden başlamıştır.

Dünya üzerinde 100'ün üzerinde fabrikası ile yönetim şunu fark etmiştir :

- Kurumsal bir strateji, örgütün tümünün katılımını sağlamaya yönelik vizyon ve tutarlılığı yaratmalıdır.
- İşgörenlerden gelen başarı hikayelerinin şirketin geri kalanının öğrenmek ve taklit etmek için kullanacağı modeller olarak öne çıkarılması gerekmektedir.

⁸⁰ Phil S. Ensor, Creating a World Class Workforce, Target Journal, 1987, http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/87Q3A4.pdf (Erişim Tarihi: 27.09.2018)



Şekil 2 Good Year Yapılanması⁸¹

⁸¹ Phil S. Ensor, Creating a World Class Workforce, Target Journal, 1987, http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/87Q3A4.pdf (Erişim Tarihi: 27.09.2018)

2.8.1.1. Kurumsal Algı Stratejisi

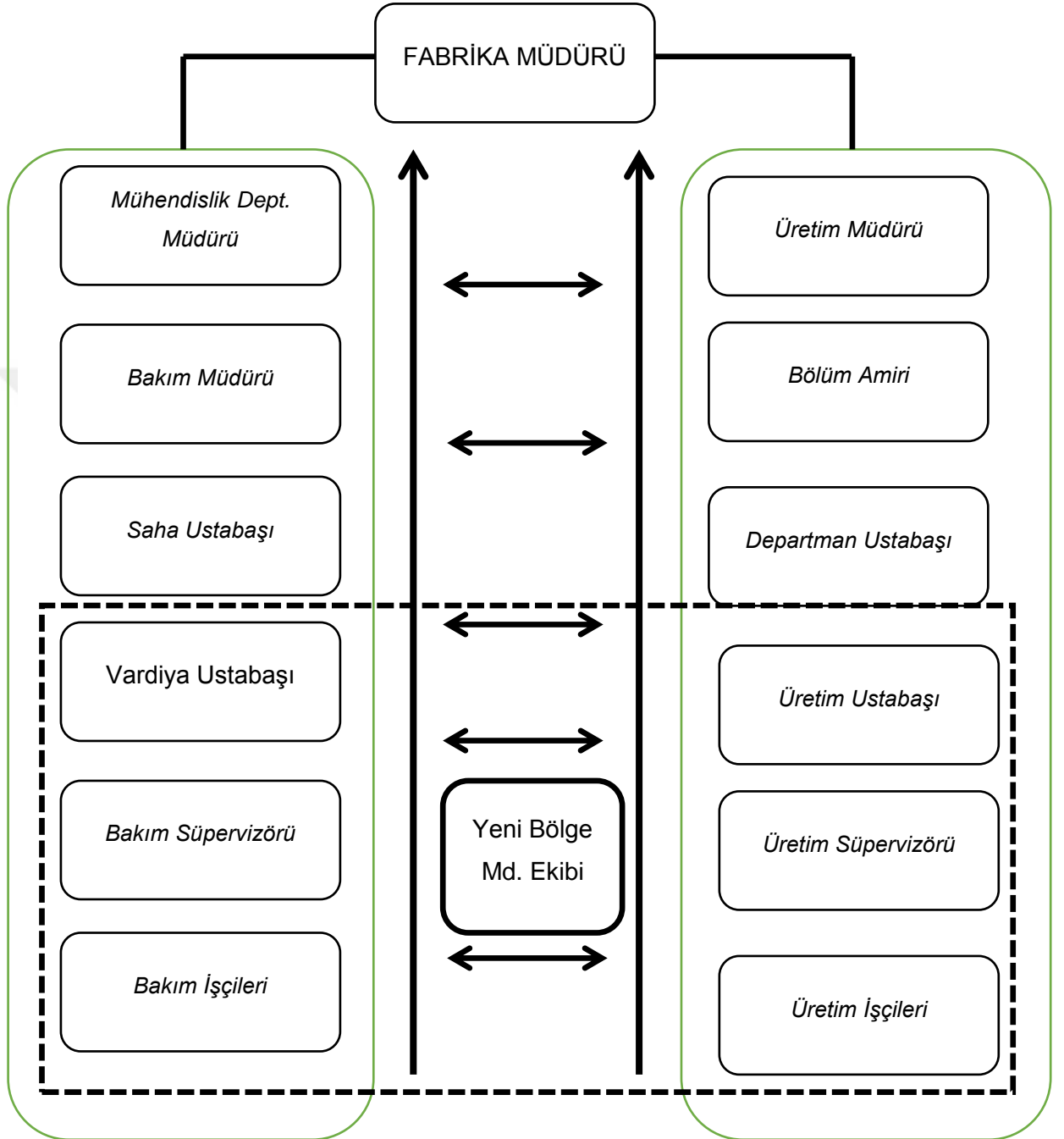
Kurumsal algı stratejisinde amaçlanan, devam eden fabrika operasyonlarını her yönüyle “revize etmektir.” Birinci sınıf ürünler sadece tam anlamıyla birinci sınıf bir ortamda üretilebilir. Burada birinci sınıf olarak belirtilen, rekabet edebilir ve aynı zamanda karlılığı da sürdürebilen bir fiyatla en kaliteli ürünün pazarlanması ifade edilmektedir. Bundan yola çıkarak ürün ve teknoloji için “mükemmellik standartları” belirlenmesine karar verildi. Goodyear’ın Kurumsal Mükemmellik Stratejisinin temelini oluşturan bu sistemin tamamını kapsayan yaklaşım “esnek hedefler” ile büyük benzerliklere sahiptir.

Goodyear, 1978’te faaliyete giren Lawton, OK fabrikasını mükemmel bir kuruluş, şirketin geri kalanı için bir örnek olmak üzere bir laboratuvar olarak kullanmıştır.

2.8.1.2. Düşey ve Yatay Entegrasyon

Lawton’da atılan ilk adımlardan biri, yönetim dışındaki çalışanlar için mühendislik ve üretim grupları arasındaki üretime zarar veren fonksiyonel ayrımın ortadan kaldırılması olmuştur. Yeni yapılanma düzeninde de görülebilen bu değişiklik şirketin diğer unsurlarında da uygulanmıştır.

Şekil 3’de belirtildiği üzere sürecin rehabilitasyonu için hem düşey hem de yatay düzlemlerde entegrasyon gerektirmektedir. Bu maksatla yeni bir pozisyon yaratılmıştır. Bu yeni Bölge Müdürü pozisyonu, Mesai Müdürü ve Süpervizörünü düşey düzlemde bir araya getirmekte ve Üretim ve Bakım fonksiyonlarını yatay düzlemde birleştirmektedir. Bu karmaşık görev kapsamlı planlama, çok düzeyde katılım ve eğitim gerektirmektedir. Sonuçlar beklendiği gibi personeli işbirliğine yöneltmektedir.



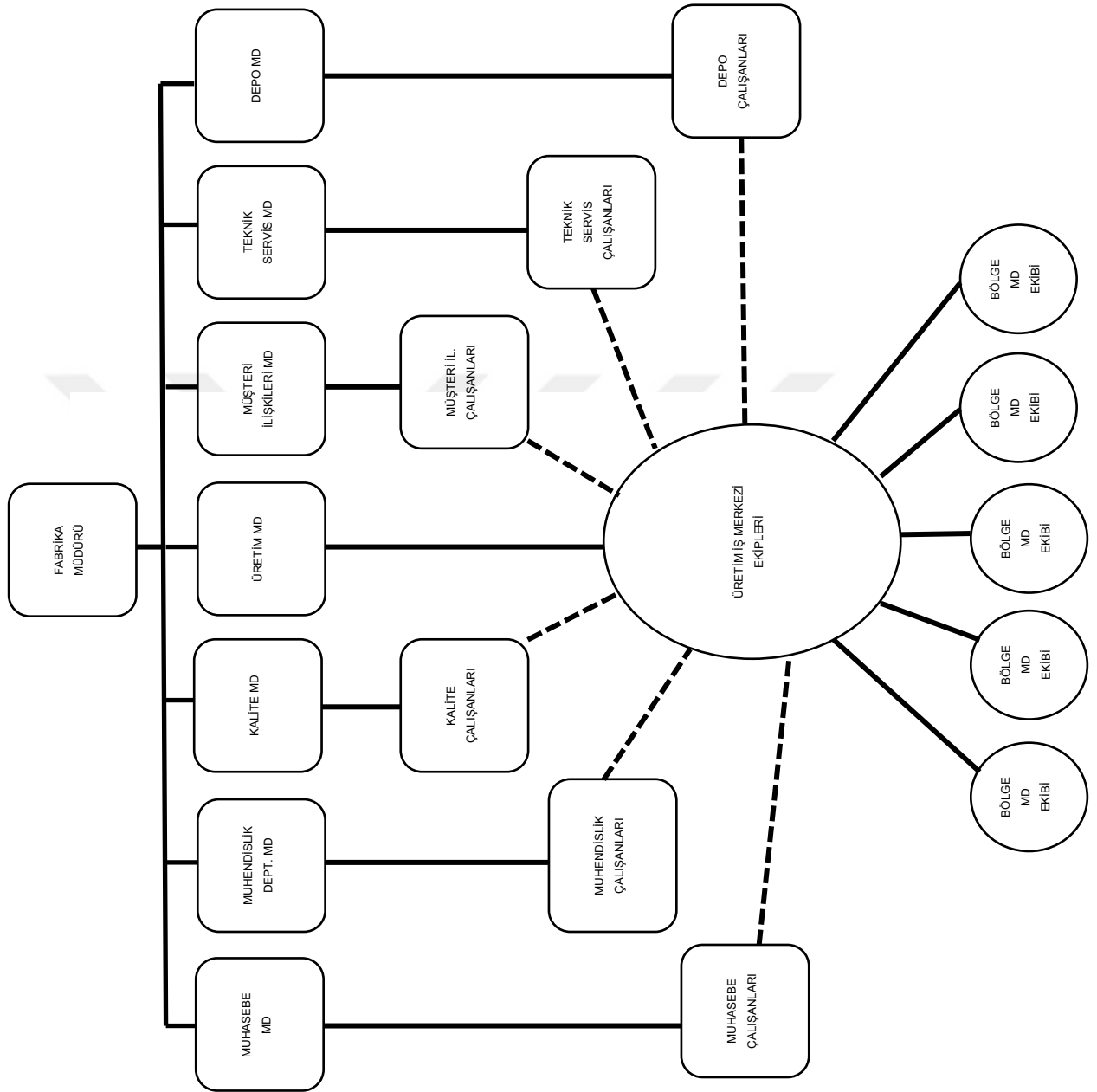
Şekil 3 Karşılıklı destekleme modundaki mühendislik ve üretim fonksiyonları.⁸²

⁸² AME Study Group on Functional Organization, Organizational Renewal-Tearing Down the Functional Silos, http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/88q2a1.pdf (Erişim Tarihi: 01.08.2018)

2.8.1.3. İşletme Ekibine Giriş

Değişim sürecine rağmen problemlerin çözümü ve karar yetkisi hala şirketin üst düzey yönetiminde bulunmaktadır. Şirket kademeleri, eski sitemden kalan alışkanlıklarını sürdürmektedir. Bu önemli eksikliğe verilecek yanıt, Kurumsal Mükemmellik Stratejisinin önemli bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal planlayıcılar tarafından, birleşmiş bir organizasyonun oluşturulması yolunda bir diğer adımın vizyonunu ortaya konmuştur: Üretim İş Merkezi. Şekil 4'de bu inovasyonun organizasyonun tamamını nasıl birbirine bağladığı ve üretim çabalarına odaklandığı gösterilmektedir. Matris yönetim karmaşıklığı, zaten derin olan fonksiyonel bir organizasyona eklenmemiştir. İşletme ekipleri yeni bir dizi organizasyonel ilişkiler ve entegre davranış geliştirmiştir. Zaman içerisinde, altı düzeyden oluşan katı yönetim, oldukça akıcı bir formdaki üç düzeye indirgenmelidir.

Üretim İş Merkezi Ekipleri amaçlar belirlemiş, işletme planları hazırlamış ve bir ekip olarak kaynaklar atamıştır. Şirket üst düzey yönetimi ise bu ekibin sorumluluğunu üstlenmektedir. Ekipler planlarını Fabrika müdürlerine ve fonksiyonel personel müdürlerine aktarmaktadır.



Şekil 4 Üretim iş merkezlerinin ve bölge müdür ekiplerinin dört düzeyde nasıl çalıştıklarının ve değerli yatay entegrasyonu nasıl teşvik ettiklerinin bir açıklaması⁸³

Üretim İş Merkezinin sürece kazandırdıkları hemen kendini belli etmektedir. Fabrikanın fonksiyonel şefleri olan bitenin bu kadar “içinde” oldukları başka bir zaman

⁸³ AME Study Group on Functional Organization, Organizational Renewal-Tearing Down the Functional Silos, http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/88q2a1.pdf (Erişim Tarihi: 01.08.2018)

hatırlamadıklarını söyleyeceklerdir -emirlerindeki işçiler hem fonksiyonel şefe hem de Üretim İş Merkezi Müdürüne rapor vermektedir. İş Merkezi Ekipleri kendi işletme planlarını inşa eder ve sonuçlardan sorumlu tutulmaktadır. Kendi kaynak taleplerini oluşturmakta ve bunları “bir ekip olarak” destek için Fabrika yönetimine bağlı birimlere iletmektedir. Bölge Müdürü ekipleri örnek bir yakın plan ekip modeline sahiptir.

2.8.2. XEROX Modeli (Kurumsaldan Başlangıç)⁸⁴

Goodyear şirketi yenileme sürecinde ilk olarak kendi fabrikalarına odaklanmıştır. Ancak Xerox şirketi önceliğini tedarikçilerinden gelen geri dönüşler olarak belirlemiştir. Xerox'un satılan ürünlerinin maliyetinin %80'i satın alınan malzemeden oluşurken Goodyear sadece hammaddelerden lastik üretmektedir. Aradaki bu fark değişim için oluşturulacak stratejileri de farklılaştırmaktadır. Xerox şirketinin öncelikleri, yeni stratejisine yansımaktadır.

Xerox rekabetçi kıyaslama sisteminde esas alınan, Xerox ile benzer operasyonlara sahip dünyanın en iyi şirketlerinin performans ölçütlerinin ve yöntemlerinin keşfedilmesi yoluyla kendi Malzeme Yönetim Stratejisi için hedefler ve motivasyonlar geliştirmektedir. Xerox'un bu süreçteki sloganı : Başkalarının ne yaptığını gör ve olabileceğinin en iyisi ol.

Müşteri memnuniyetini öne alan Xerox'un içindeki değişim “Kalite Yoluyla Liderlik” ile desteklenmiştir. Şirketin CEO'su David Kearns ile başlayan değişim ve kurumsal gruplar arasındaki fonksiyonel bariyerleri yıkmak için yukarıdan aşağı doğru ilerlemiştir.

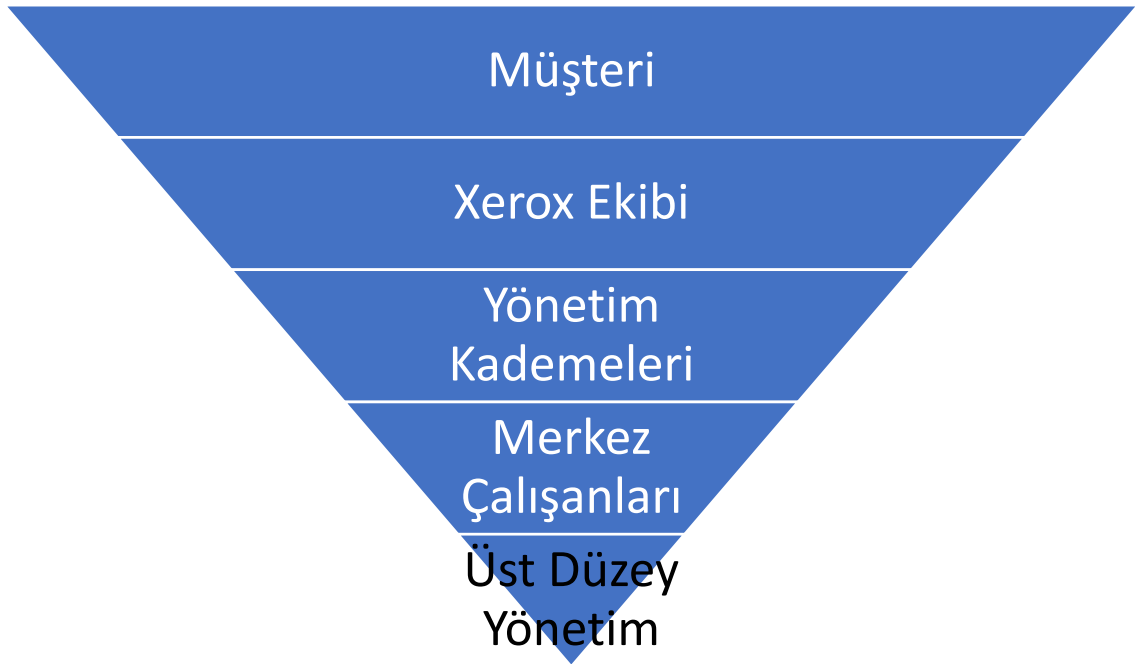
Kalite Yoluyla Liderliğin vadinin özü, Xerox kuruluşunun tüm unsurlarının kurum dışı müşteriye odaklanmasıdır. Müşteri memnuniyeti bir numaralı işletme önceliği olarak belirlenmiştir. Herkes tüm yeni Xerox ürünlerine ilişkin müşteri memnuniyeti hedefi üzerine odaklanmalıdır. Bu hedef üç adımdan oluşuyordu:

- Dünyanın en iyi destek sistemi ile piyasaya kaliteli ürünler sür.
- Ürün filosunun kalitesini artır.

⁸⁴ Larry Connorton ve Pierre Landry, JIT Purchasing at Xerox, workshop report, *Target Journal*, 1987, http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/87Q4A1.pdf (Erişim Tarihi: 01.06.2018)

- Müşterilerle kalıcı iş ilişkileri kur.

Geleneksel piramidin, düşey yöneticilerden oluşan ayrı hiyerarşilerin tatmin edilmesi için gereğinden fazla enerji harcadığı görülmüştür. Gündelik müşteri iletişimi şube satışları ve servis ofisleri ile başlamaktadır. Her bir Bölge İşletme Müdürü tüm işletme uygulamalarından (satış, servis ve müşterilerine ilişkin idari prosedürler) yetkili ve sorumlu olmaktadır. Yeni politikalar tüm çalışanların müşteri memnuniyetinden emin olmayı saplantı haline getireceğini varsaymıştır.



Şekil 5 Xerox'un Kurum Dışı Müşterilere Organizasyonel Odaklanması⁸⁵

Bunun ardındaki temel konsept Şekil 5'de verilmiştir. Artık birbirine düşman fonksiyonlardan oluşmayan Xerox Ekibi kurum dışı müşterilerle ilgilenmekte ve müşterilerin gündelik ihtiyaçlarını yorumlamaktan sorumlu olmaktadır. Bunu yapmanın uzun vadeli, resmi sistemi, doğrudan iletişim, anket geribildirimi ve müşteri mektuplarını içermektedir. Yeni ürünler geliştirirken, şubelerde çalışanlar dışındaki kişiler fikir edinmek için müşterilerle konuşmaktadır.

⁸⁵ Larry Connorton ve Pierre Landry, JIT Purchasing at Xerox, workshop report, *Target Journal*, 1987, http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/87Q4A1.pdf (Erişim Tarihi: 01.06.2018)

Müşteri ihtiyaçları organizasyon yoluyla aktarılmalıdır. Böylelikle, herkesin aynı zamanda kurum içi müşteriler araması ve onların ihtiyaçlarını belirlemesi, bulguların ise müşteriye sunulabilecek özelliklere dönüştürülmesi fikri ortaya çıkmıştır. Müşteri kalitesini artırma süreci Şek. 6'da açıklanmıştır. Kurum dışı müşteri ihtiyaçlarını belirlemek ve bunlara hizmet etmek için kullanılan aynı temel süreç kurum içi müşterilerin belirlenmesi ve bunlara hizmet edilmesi için çalışan ve bölüm yönetiminde kullanılmıştır. Özet olarak verilen örnek Xerox'un pazarlama bölümü değil hammadde (tedarikçi) yönetimiyle bağlantılıdır.





Şekil 6 Xerox'un Müşteri Odaklı Kalite Artırma Süreci⁸⁶

⁸⁶ Larry Connorton ve Pierre Landry, JIT Purchasing at Xerox, workshop report, *Target Journal*, 1987, http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/87Q4A1.pdf (Erişim Tarihi: 01.06.2018)

Böylelikle, Xerox kurum içinde yatay iletişimi teşvik etmektedir. Kurumsaldaki fonksiyonel hiyerarşiler hammadde (tedarikçi) yönetim, ürün geliştirme ve müşteri hizmet ekiplerine ayrılmıştır. Bu ekipler müşterinin sesini tedarikçilere dahi duyurmuştur.

Xerox'un Kalite Yoluyla Liderlik yaklaşımının zorunlu hale getirdiği kurumsal kültüründeki bu değişimin tamamlanmış olduğunu söylemek mümkün değildir. Kültür değiştiği zaman, kurumsal hayatın en küçük ayrıntısına kadar her şey değişmektedir. Hala değişmemiş olanların değişmesi gerekmektedir. Şek. 7'de verilen balık kılıçığı diyagramı Xerox'un kurum içinde yeni kültürün "kolaylaştırıcıları" olarak belirlediği faktörleri vermektedir. Bu tamamlanmış bir diyagram değil, sadece hatırlatıcıdır.



Şekil 7 Yeni bir Kültüre Geçiş için Xerox Kalite Yoluyla Liderlik Stratejisi⁸⁷

⁸⁷ Larry Connorton ve Pierre Landry, JIT Purchasing at Xerox, workshop report, *Target Journal*, 1987, http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/87Q4A1.pdf (Erişim Tarihi: 01.06.2018)

Kalite Yoluyla Liderlik yaklaşımının yapmayı planladığı değişiklikler şunlardır⁸⁸:

- Hem kurum içi hem de kurum dışı müşteri ihtiyaçları hakkındaki anlayışımızın eksikliği ve belirsizliğinden sistematik yöntemlerin kapsamlı uygulamasına
- Kısa vadeli, ayrılmış performans ölçütlerine odaklanmadan süreci ilerletme
- Birbirini izleyen kısa vadeli amaçlara odaklanarak uzun vadeli hedeflere ulaşılmasına
- Hata belirle, hata düzelt yaklaşımından en başında işi doğru yapmaya
- Yapısallaştırılmamış, bireysel problem çözme ve karar vermeden daha disiplinli, katılımcı yaklaşımlara
- Başarısızlık korkusu aşıl原因an bir yönetim şeklinden açık amaçlar ve grup çözümlerine sahip açık bir tarza

⁸⁸ Larry Connorton ve Pierre Landry, JIT Purchasing at Xerox, workshop report, *Target Journal*, 1987, http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/87Q4A1.pdf (Erişim Tarihi: 01.06.2018)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

3.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Örgüt, bireyin ihtiyaçlarının giderilmesi temelinde oluşturulan organik bir sistem olarak ifade edilmektedir. İklim ise Yunanca kaynaklı bir sözcüktür ve eğilimi karşılamaktadır. Örgütsel iklim dendiğinde ise örgütü oluşturan üyeleri kapsayan kurallar, bu üyelerin davranış şekilleri, algıları, bakışları anlaşılmaktadır. Örgüt iklimi “*örgüt iç çevresinin, üyeler tarafından onaylanması, üye davranışlarından etkilenmesi, karakteristik özelliklerinin üyelerce tanımlanabilmesi durumu*” şeklinde ifade edilmektedir⁸⁹.

Örgüt iklimi çok farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Örgütün özgün karakteri olduğu⁹⁰, örgütü oluşturanların örgüte ilişkin bakış ve algı toplamı⁹¹, üyelerin aldıkları etkiye karşılık davranış geliştirip yansıttıkları çevre⁹² olarak ifade edilebilmektedir.

Örgüt ikliminin örgüte ilişkin çalışanın geliştirdiği algı olması itibariyle pozitif ve negatif örgüt iklimi algısı da çalışanı aynı yönlerde etkilemektedir. Pozitif olarak değerlendirilebilecek örgüt iklimi algısı çalışanda diğer çalışanlarla pozitif ilişki isteği, dışa dönük ve müspet bir yapı oluşturmaktadır⁹³.

Örgüt iklimi kavramı kimi zaman örgüt kültürü ile karıştırılmaktadır. Bu kavramlar arasında esasen belirgin bir ayırım söz konusudur. Örgütsel kültür paylaşılan, ortak davranış biçimleri, inanışlar, tavırları, ideolojileri ifade ederken örgüt iklimi bireysel algılardan ibarettir⁹⁴.

Özellikle globalleşme sonrası artan rekabet ortamı işletmeleri yeni yapılanmalara zorlamıştır. Gerek işletmenin pazardaki yaşam süresini uzatmak, ayakta kalmasını sağlamak, gerekse verimlilik ve karlılığını korumak ve artırmak maksadıyla yeni stratejiler geliştirme zorunluluğu doğmuştur. İşletmenin bu anlamda üzerinde “oynayabileceği” en önemli unsur, işgücü olmuştur. Örgüt iklimi, bir anlamda mutlu

⁸⁹ San Giacomo, An Analysis of the Relationship Between Select Organizational Climate Factors and Job Satisfaction Factors as Reported by Community College Personnel, University of Florida, 2011, s. 17 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

⁹⁰ Halis ve Uğurlu, **a.g.m.**, s. 103

⁹¹ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6 Sayı 2, 2005, s. 24-25

⁹² Halis ve Uğurlu, **a.g.m.**, s. 103

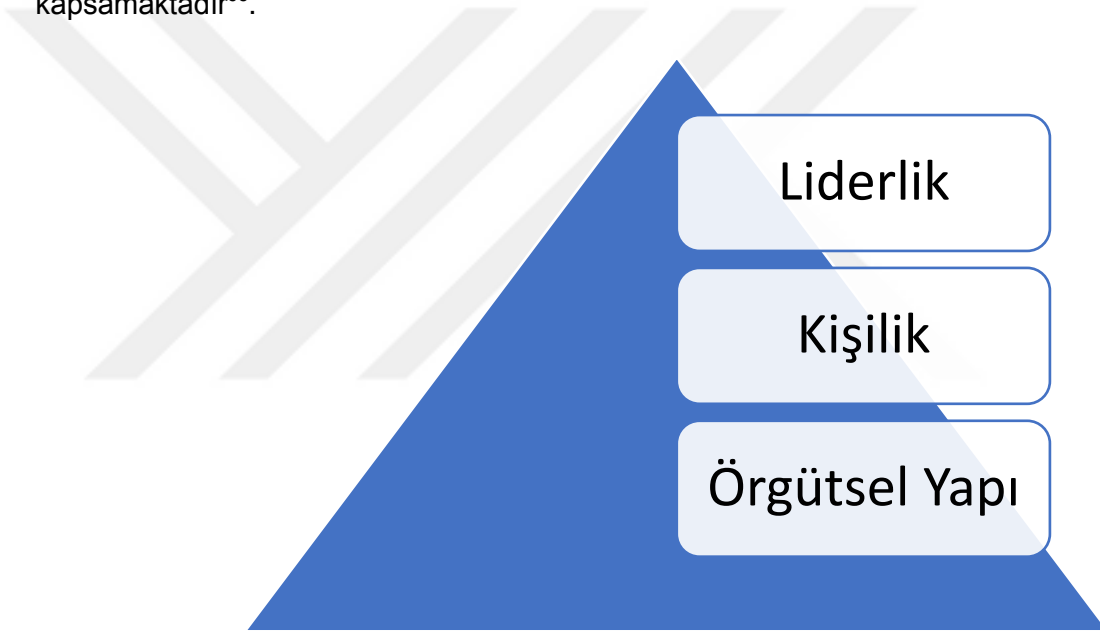
⁹³ Gündüz Çekmecelioğlu, **a.g.m.**, s. 24

⁹⁴ Sadegül Akbaba Altun, **Örgüt Sağlığı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 12-13

işgörenlerin daha verimli olacağı anlayışı ile incelenmiştir. Gerçekten de örgüt iklimi çalışanların moral-motivasyonunda, verimliliğinde önemli değişimlere yol açabildiği yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur⁹⁵.

3.2. Örgüt İkliminin Oluşturan Faktörler

Örgüt iklimi Şekil 8'de de gösterildiği üzere üç temel faktörü muhteva etmektedir. Birincisi yapıdır. Örgütün yapısal özellikleri örgütsel iklimin oluşumda önem arz etmektedir. İkinci olarak çalışanların algılarını şekillendirmede etkin bir unsur olan karakter yapıları gelmektedir. Bir diğer faktör ise örgüt liderinin vasıflarını kapsamaktadır⁹⁶.



Şekil 8 Örgüt İklimini Oluşturan Faktörler⁹⁷

3.2.1. Örgütsel Yapı

Örgütler yapıları itibari ile organik ve inorganik olarak ikiye ayrılabilir. Bu ayırım daha çok örgütsel yapının esneklik yeteneği ile ilgili bir ayırmadır. İnorganik örgütsel yapıların mekanik bir yapıyı ifade ettiği ve bu yapıyla esneklik kabiliyeti düşük olduğu söylenebilir. Bu örgütlerde katı bir hiyerarşik örgütlenme anlayışı

⁹⁵ Nagehan Talat Arslan, Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 2004, s. 203-228

⁹⁶ Serdar Öge, Örgüt İklimi, *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*, Cilt 1 Sayı 4, 2001, s. 132- 143

⁹⁷ Öge, *a.g.m.*, s. 132-134

hakimdir. Organik örgütlerde ise esneklik yeteneği daha yüksek olmaktadır. Her ne kadar bu ayrımın hangisinde örgütsel iklimin daha yüksek olabileceğine dair literatürde bir fikir birliği görülmemişse de inorganik yapılarda daha yüksek olduğu yönünde çoğunluk görüşü bulunmaktadır⁹⁸.

3.2.2. Kişilik

Alanda yapılan araştırmalar örgütsel iklim ile çalışanların karakter yapıları arasında bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır. Bireylerin strese karşı hassasiyetleri ile kişilik yapıları arasında ilişki bulunmaktadır. Yine yapılan araştırmalar göstermektedir ki, örgütsel iklimi olumlu yönde etkileyen kişilik yapısı dışadönük iken içekapanık, melankolik kişilik yapılarının örgütsel iklimi etkisi olumsuz olmaktadır⁹⁹. Karakter yapısının yanı sıra personelin sergilediği iş performansı ile örgütsel iklim arasında da bağ olduğu bilinmektedir.

3.2.3. Liderlik

Liderlik konusunda literatürde yapılan çalışmaların çokluğu, kavramla ilgili görüşlerin de çeşitlenmesine yol açmıştır. Alanda öne çıkan görüşlerden birisi liderliği bir süreç olarak ele almaktadır. Bir makamı ifade lider olgusundan farklı olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda liderin tanımı olarak, örgüt elemanlarını ortak hedef doğrultusunda motive eden, yönlendirerek etkileyen kişi olduğu ifade edilmektedir. Liderlik tanımlanırken ise hedefe kanalize etme süreci olarak ortaya konmaktadır. Bir başka ifade ile örgüt hedefleri doğrultusunda örgüt üyelerinin yönlendirme süreci denebilmektedir¹⁰⁰.

Bir diğer araştırmacı liderlik kavramını açıklarken bunun örgüt elemanlarına enerji iletimi vasıtasıyla oluşturulan gönüllülük hissiyatıyla gerçekleştirilen bir yönlendirme süreci olduğunu ifade etmektedir. Bu süreç lider olarak ifade edilen örgüt elemanının kişilik özellikleri ile yakından ilgili olarak kabul edilmektedir. Üzerinde hemfikir kalınan nokta liderlik sürecinin gönüllülük oluşturmakla sağlanan yönlendirme ile gerçekleştiğidir. Lider olarak ortaya çıkan birey, işletme amaç ve koşullarını,

⁹⁸ David J. Cherrington, *Organizational Behavior, The Management of Individual and Organizational Performance*, Allyn and Bacon Inc, Boston, 1994, s. 471

⁹⁹ Feriha Balkış Baymur, *Genel Psikoloji*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2015, s. 271

¹⁰⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001, s. 465

beklentileri doğru ve rasyonel bir şekilde ortaya koymakta, bu hedeflerden sapma yaşanmaması açısından ihtiyaç duyulan tedbirleri almaktadır¹⁰¹.

Alanda yapılan araştırmalar idareci ile lider arasındaki farkları da ortaya koymaktadır. İdareci ifa etmek, devamlılığı sağlamak, sorumluluk olarak çerçevelenirken, lider daha aktif bir yapıya büründürülmektedir. Liderin yönlendirme becerisi ön planda tutulmaktadır. Bu anlamda liderin idareciden en büyük farkının bu dönüştürücü yanı olduğu ifade edilmektedir¹⁰².

Liderlik ile ilgili birçok sınıflandırma yapılmıştır. Ancak en önde gelen sınıflandırmanın Karizmatik Liderlik, Dönüştürücü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik olduğu görülmektedir¹⁰³.

Karizmatik Lider, yönlendirme sürecinde kişilik yapısının etkin olduğu lider tipidir. Karizmatik lider, yapısına en uygun olan göreve talip olmaktadır. Kendisine tabi olan kitleyi elde etme oranı süreçteki başarısını ifade etmektedir. Değişim ve dönüşümden çok örgüt elemanlarını, işgörenleri, etkisi ile baskı altına alarak yönlendirmektedirler¹⁰⁴.

Dönüştürücü Lider, örgüte yenileme sağlamayı hedefleyen liderdir. Örgütün ihtiyaçlarını doğru bir şekilde ortaya koyarak, bu ihtiyaçlar doğrultusunda örgütteki değişim ve yenilenmeyi sağlamayı öngörür. Daha çok uzun vadeli planlara sahiptir. Örgütte elde edeceği başarı, sağladığı dönüşüm ve yenilemenin örgüt amaçlarına katkısına göre ölçülmektedir. Köklü ve kalıcı değişimler yapmaktan kaçınmamaktadırlar¹⁰⁵.

Etkileşimci Lider ise örgütün geçmişi ile bağını koruyan, daha çok finansal kaygılara odaklanan liderdir. İşletme karının korunması ve yükseltilmesi önemli hedefleri arasındadır. Örgüt elemanları ile etkileşimi yüksek ancak sadece yapılan iş ile sınırlıdır. Köklü bir değişimden kaçınmaktadırlar¹⁰⁶.

İşgörenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıkları büyük ölçüde liderin tutumundan etkilenmektedir. Bu açıdan örgüt ikliminin

¹⁰¹ Peter F. Drucker, **Yeni Gerçekler**, T. İş Bankası Yayınevi, Ankara, 1998, s. 130

¹⁰² Mahmut Paksoy, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2002, s. 167

¹⁰³ Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s. 329

¹⁰⁴ İnan Özalp vd., **Yönetim Organizasyon**, Eskişehir, Nobel Yayın, 2003, s. 146

¹⁰⁵ Koçel, **a.g.e.**, s. 552

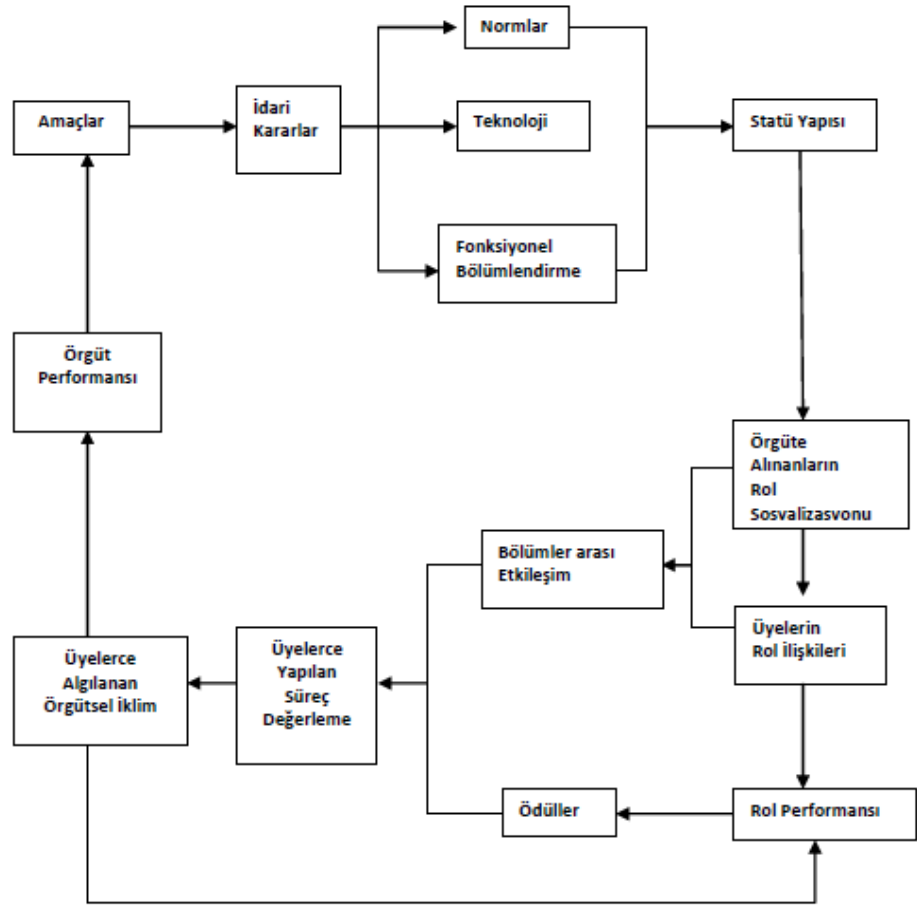
¹⁰⁶ Mehmet Korkmaz, Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı 49, 2007, s. 61

oluşmasında liderin önemi büyük olmaktadır. Lider, örgüt üyelerine, öncelikle örgüt içerisindeki işlevlerini, yerlerini benimsetmektedir. Bu durum üyeye sorumluluklarını da hatırlatmaktadır. Yerini ve görevini benimseyen üye, liderin etkisiyle örgüte karşı bir bağlılığa gitmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.

3.3. ÖRGÜTSEL İKLİMİN MEYDANA GELİŞİ

Kurt Lewin'in "sosyal iklim" olarak tanımladığı, daha sonra McGregor tarafından "Örgüt İklimi" olarak ifade edilen örgütsel yapıların iklimi, özellikle liderlik ile sıkıca ilişkilidir. Araştırmacılar, örgütsel iklimin oluşum sürecinde genel olarak liderliğin, özel olarak ise dönüşümcü liderliğin son derece etkili olduğunu ifade etmektedirler. Örgütsel iklimin meydana gelişini, bir tekrarlar süreci, örgüt işleyişinden gelen geri dönüşlerin örgütü ifadesi olarak tanımlamak mümkündür. Alanda yapılan çalışmaların neredeyse tamamında örgütsel iklimin meydana gelişini izah edilirken, bunun bir döngü olduğu ifade ediliyorsa da, süreci başlatan unsur örgüt üyelerinin algılarıdır. Şekil 9'da da görüleceği üzere örgüt elemanlarının örgütle ilgili yaptıkları değerlendirme örgüt iklimini oluşturan süreci başlatmaktadır¹⁰⁷.

¹⁰⁷ William M. Evan, *A Systems Model of Organizational Climate*, New York,1968, s.107-124



Şekil 9 Örgütsel İklimin Meydana Gelişi¹⁰⁸

Şekil 9'da da belirtildiği üzere örgüt hedefleri yönetsel kararları biçimlendirmekte ve ihtiyaç duyulan yöntem, teknik, kural, yönetmelik oluşturulmaktadır.

3.4. ÖRGÜTSEL İKLİMİN ÖZELLİKLERİ

Literatüre bakıldığında araştırmacıların örgütsel iklimin özelliklerine dair farklı sınıflamalar yaptıkları görülmektedir. Bunlardan öne çıkan John Kotter, aşağıdaki

¹⁰⁸ Evan, *a.g.e.*, s. 107

şekilde bir sıralama ile örgütsel iklimin oluşması için gereken özellikleri ortaya koymuştur¹⁰⁹ :

- Kişisel sorumluluk alma talepleri önemsenmelidir.
- Rekabetin önü açılmalıdır
- Çalışanlara karşı olumlu tavır içinde olunmalıdır
- Çalışanların yetenek ve becerilerine, bilgi ve tecrübelerine saygı duyulmalıdır.
- Bürokratik engeller ortadan kaldırılmalıdır.

Alanda araştırmaları ile bilinen Bradford ise bu dizilimi daha da genişleterek yönetici odaklı bir sıralama oluşturmuştur¹¹⁰:

- Çalışanlara yalan söylemekten kaçınılmalıdır
- Çalışanların becerilerini göz ardı etmemeli ancak buna odaklı da davranılmamalıdır
- Çalışanların sergilediği uyuma göre ödül mekanizması işletilmelidir
- Reel ve uygulanabilir olmayan kurallardan kaçınılmalıdır
- Çalışanların lideri örnek alacağı unutulmamalıdır.
- Çalışanlara yaklaşımda ciddiyet ve saygı esas alınmalıdır
- Örgüt içinde alınacak değişiklik kararlarına çalışanların katılımı sağlanmalıdır
- İşleyişe ilişkin bütün kurallar çalışanlara şeffaf ve anlaşılır bir şekilde izah edilmelidir.
- Disiplin ile adalet birlikte işletilmeli, biri adına diğerdinden taviz verilmemelidir.
- Çalışanların olumlu yönleri ve davranışları takdir edilmelidir.

Bir diğer araştırmacı ise yukarıdakilere ek olarak¹¹¹;

- Örgüt iklimi, örgüt üyesinin algısını ifade etmektedir. Bu yanıyla psikolojik bir boyutu bulunmaktadır.
- Soyut bir kavramdır. Örgüt elemanlarının iklim algısı diğer bireylerden etkilenmektedir.

¹⁰⁹ John P. Kotter, *Liderler Gerçekte Ne Yapar?*, İstanbul, 1999, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, s. 45-66

¹¹⁰ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Press, San Francisco, 2004, s. 223

¹¹¹ Minwir M. Al-Shammari, Organizational Climate, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 13, Issue 6, s. 30

- Algıya dayalı ve soyut nitelikte olmaları sebebiyle psikolojik bir kural olan algıların benzerliği ilkesine tabi tutulmaktadır.

Literatüre bakıldığında, birçok araştırmacının pozitif örgütsel iklim kapsamında sıraladığı ortak özellikler¹¹² :

- Fırsat eşitliği
- Liderlik
- Çalışanların özelliklerinin doğru tespiti
- Çalışma koşullarının uygunluğu
- Adillik
- Demokratik örgütsel yapı
- Ödüllendirme
- Ortak hedefe yoğunlaşabilme
- Örgütsel yapının hedeflerle uyumu

Örgüt iklimi, örgütün “yukarıdan” görünümüdür. Bünyesinde barındırdığı bireylerin algıları esasen, o yapının iklimini ifade etmektedir.

3.5. ÖRGÜTSEL İKLİMİN BOYUTLARI

Örgüt ikliminin boyutları ele alınırken sadece örgüte ilişkin özellikler değil, bireysel unsurlar da göz önünde tutulmaktadır. Örgüt iklimini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler örgüte ilişkin olduğu kadar bireysel ve örgüt çevresi ile de ilintilidir. Örgüt elemanlarına ilişkin faktörler arasında iş tatmini, kariyer ve terfi imkanları, güvence, kendini değerli hissetme, diğer bireylerle ilişkiler sayılabilmektedir. Örgütsel bağlamda ise, iletişim, liderlik, örgütsel yapı, hedefleri, ödüllendirme koşulları, maaş politikası, şeffaflık gibi faktörler sıralanabilmektedir. Bireysel ve örgütsel faktörler dışında örgüt iklimine etki eden çevresel faktörler de bulunmaktadır. Bunlar çalışma

¹¹² Robert D. Pritchard ve Bernard W. Karasick, The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 9, Issue 1, 1973, s. 126

şartları, demokratik ortam, disiplin anlayışı, sendikal haklar, ekonomik koşullar gibi faktörlerdir¹¹³.

3.5.1. Raymond F. Zammuto ve Jack Y. Krakower Boyutlandırması

Örgüt iklimini, örgüt üyelerinin algıları oluşturmaktadır. Alanda öne çıkan araştırmacılardan Zammuto ve Krakower, bu algının kültürle olan ilgisi üzerinde çalışmışlardır. Burada kültür olarak ifade edilen örgüt kültürüdür. Araştırmacılar, her ne kadar örgüt iklimin örgütün tamamını ifade ediyorsa da en fazla etkilendiği unsurun duygu, davranış, algı gibi bireysel nitelikteki unsurlar olduğunu ifade etmektedirler. Zammuto ve Krakower bu kapsamda örgütsel iklimin yedi boyutu olabileceğini ortaya koymuşlardır¹¹⁴:

- Çatışma
- Ödüllendirme
- Dönüşüme olan yatkınlık
- Liderlik
- Bireye yönelen baskı
- Bir olabilme yeteneği
- Güven duygusu

3.5.2. George H. Litwin ve Robert A. Stringer'in Boyutlandırması

George H Litwin ve Robert A. Stringer 1968 yılında örgütsel iklim üzerine bilinen önemli sonuçlarını yayınlamışlardır. Araştırmacılar işgörenlerin algıları üzerinde çalışarak bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçeğin boyutları¹¹⁵:

- Örgütsel Yapı
- Ödüllendirme
- Riziko
- Mesuliyet
- Dayanışma

¹¹³ W. Glenn Rowe, Creating Wealth In Organizations : The Role Of Strategic Leadership, **Academy of Management Perspectives**, 2001, Vol. 15, No 1, Open Access, s. 81

¹¹⁴ Raymond F. Zammuto ve Jack Y. Krakower, **Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture**, JAI Press Inc., Greenwich, 1991, s. 83

¹¹⁵ George H. Litwin ve Robert A. Stringer, Motivation and Organizational Climate, 1968. Aktaran: Henry P. Sims ve William LaFollette, An Assessment Of The Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire, **Personnel Psychology**, 1973, V 28, s. 19

- Normlar
- İçselleştirme
- Çatışma

3.5.3. Goleman Boyutlandırması

Goleman ise Örgüt iklimini boyutlarını altı başlık altında toplamıştır ¹¹⁶:

- Sorumluluk
- Prosedürler
- Ödül
- Şeffaflık
- Sadakat
- Esneklik

3.5.4. Litwin ve Stringer Boyutlandırması

Bu çalışmada Litwin ve Stringer'in 1966 yılında kurduğu örgüt iklimi boyutları esas alınmıştır. Araştırmacılar örgüt ikliminin boyutlarını aşağıdaki şekilde sıralamışlardır ¹¹⁷:

- Örgütsel Yapı
- Sorumluluk Alma
- Teşvik ve Ödüllendirme
- Risk Alma Davranışı
- Samimiyet
- Destek Ortamı

3.6. ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ

Örgüt ikliminin boyutlandırılmasında olduğu gibi türleri ile ilgili de çok farklı sıralamalar yapılmıştır. Bu çalışmada en çok kabul gören 6 sıralamaya yer verilmiştir :

¹¹⁶ Lora Geiger, Leading Towards Well-Being: Exploring Organizational Climate, Leadership and Individual Factors that Relate to Thriving at Work, Pepperdine University, 2013, s. 73 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

¹¹⁷ Olgun Irmak Çetin, Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İntikam Niyetine Etkisinde Örgüt İklimi ve Bağlamsal Performansın Rolü, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s. 77 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

3.6.1. Kapalı İklim

Özellikle yöneticilerin silo sendromu içinde oldukları iklim türüdür. İdareciler, işgörenlerin meziyetleri ve yapabilecekleri ile ilgilenmemektedirler. Bu iklim türünün hakim olduğu örgütlerde takım çalışması görülmemektedir. Otoriter lider tiplerinin hakim olduğu bu iklimde hiyerarşi ve denetim etkindir, çalışanların iş doyumları ise düşüktür.¹¹⁸

3.6.2. Açık İklim

Özellikle takım çalışmasının ve yardımlaşmanın etkin olduğu iklim türüdür. İdarecilerin demokratik tavırları idarecilerle işgörenler arasında uyum ve işbirliğini doğurmaktadır. İdeal iklim türü olarak ifade edilen açık iklim işgörenlerin yönetime katılma imkanı buldukları iklim çeşididir¹¹⁹.

3.6.3. Bağımsız İklim

Açık iklime yakın bir iklim türü olup, çalışanlar işlerinde bağımsız ve serbesttirler. Bürokrasinin düşük iş doyumunun ise yüksek olduğu bu iklim türünde sosyalleşme önem taşımaktadır¹²⁰.

3.6.4. Samimi İklim

Bu iklim türünde işgören ve idareciler arasında sıcak bir iletişim bulunmaktadır. Yüksek bir sosyal doyum seviyesinin hakim olduğu, sıcak aile görünümlü iş ortamı, uyumlu bir iklimdir¹²¹.

3.6.5. Otoriter İklim

Yöneticinin her koşulda haklı olduğu iklim türüdür. İşgörenlerin sürece katılmaları olası değildir. İş doyumunu düşük, hiyerarşi yüksektir. İşgören moral motivasyonu verimsizliği doğuracak kadar düşük seviyededir.

¹¹⁸ Esergül Balcı Bucak, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi : Yönetimde Ast Üst İlişkileri, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 7, 2002, s 23

¹¹⁹ Beril Akıncı Vural, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003, s. 176

¹²⁰ Ümran Yahşi, Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2014, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹²¹ Yahşi, a.g.e., s. 176

3.6.6. Kontrolcü İklim

Yöneticilerin astlarını sürekli kontrol altında tutma isteği bu iklim türünde etkindir. Dolayısıyla ast üst uyumu ve birlikteliği, demokratik yapı söz konusu değildir. İş doyumu da bu oranda düşüktür. İşgörenlerde motivasyon eksikliğinden kaynaklanan verimsizlik görülmektedir¹²².

3.7. ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI

Örgüt iklimi çalışanların algılarından ibarettir. Bu açıdan çalışanın algısı pozitif ise bu işine ve çevresine de yansıtacaktır. İşgörenler ve örgüt iklimi karşılıklı olarak etkileşim halindedirler. Örgüt açısından bakıldığında olumlu örgüt iklimi algısı, sağlıklı örgütsel iklim verimliliği getirmektedir. İşgörenler açısından ise yüksek motivasyon ve iş tatmini anlamına gelmektedir. Olumlu ve sağlıklı örgüt iklimi işgörenlerde örgütsel bağlılığı geliştirmekte, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamaktadır.

Tersi durumda ise örgüt verimsizliğe itilmektedir. Olumsuz örgüt iklimi çalışanın motivasyonunu ve iş tatminini düşürdüğünden işten kaytarmaları artırmaktadır. Aynı şekilde mutsuz personelin işten ayrılma eğilimi nedeniyle işletmenin personel devir hızı yükselmektedir. Sağlıksız örgüt iklimi algısı işletmenin işveren markasını da olumsuz yönde etkilemektedir¹²³.

¹²² İnan Eryılmaz, Örgüt İkliminin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Çalışma, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s. 10 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹²³ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora Yayınları, İstanbul, 2015, s.11

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırma Örgütsel Körlük, Silo Sendromu ve Örgüt İklimi ilişkisini belirlemeyi hedeflemiştir. Tezin dördüncü bölümünde araştırma kapsamında yapılan analiz bulguları incelenmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evrenini inşaat sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın evreni ile ilgili kesin bir veri elde edilemediğinden örneklem aşağıdaki şekilde hesap edilmiştir:

n=Belirlenecek örneklem sayısı ?

t=t tablo değeri (Sd 1000 üzerinde ve sonsuz için 0.05 olasılıkta 1.96)

Q=Daha önceki benzer çalışmanın standart sapması (16,43)

d=Yapılacak yeni çalışmada istenen standart sapma

$$(t)^2 \times (Q)^2$$

$$\text{Örnek Sayısı}(n)=\frac{\quad}{(d)^2} =1037$$

$$(d)^2$$

Analiz sonucunda % 95 güven aralığında, Q değeri 16,43 ve d değeri 1 olarak hesaplanan örneklem büyüklüğü 1037 olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışma kapsamında en az 1037 kişi örneklem alınması gerektiği sonucuna varılmıştır¹²⁴.

Bu kapsamda özellikle departmanlaşmış inşaat şirketlerine gidilerek, kabul eden şirketlerde anket uygulaması yapılmıştır. Dağıtılan toplam 1300 anketten 1067 anketin

¹²⁴ Kazım Özdamar, *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nisan Kitabevi, Eskişehir, 2017, s. 108

işlenebilir olduğu tespit edilmiştir. Geri dönüş oranı % 82'dir. Elde edilen anket sayısı yukarıda belirlenen minimum örnek sayısını sağlamaktadır.

4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ DERLEME YÖNTEMİ VE BUNA İLİŞKİN ARAÇLAR

Veri derleme yöntemi olarak anket tekniğinden istifade edilmiştir. Ölçekler tespit edilirken güvenilirlik açısından tatmin edici ve alanda öne çıkmış ölçekler tercih edilmiştir. Araştırma 4 bölüm ve 64 sorudan müteşekkildir. Demografik bilgilerin yer aldığı ilk kısımda 7 soru bulunmaktadır. Örgütsel körlük ile ilgili ise katılımcılara 24 soru yöneltilmiştir. Silo sendromu ile ilgili 4 soru, örgüt iklimini ölçmek için ise 29 soruya yer verilmiştir.

4.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

4.3.1. Örgütsel Körlük Ölçeği

Örgütsel Körlük ölçeği olarak Seymen ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır¹²⁵. Her ne kadar literatürde örgütsel körlük konusunda önemli bir yeri olan Catino, örgütsel körlüğü üç boyutta incelemişse de ölçeği geliştiren araştırmacılar "yapılan işin rutinlik derecesi" boyutunu da ekleyerek dört boyutta incelemişlerdir. Bu çalışmada da söz konusu boyutun gerekliliği konusunda araştırmacılarla hemfikir olduğundan dört boyut olarak ele alınmıştır. Geliştirilen ölçeğin araştırmacılarca yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,83 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ölçeğin güvenilirliğini ($0,83 > 0,70$) ifade etmektedir. Ölçeğin boyutları ve ifadeleri:

4.3.1.1. Bireysel Etkenler

- İşimle ilgili yenilikleri takip etmem
- Çevremdeki gelişmeler konusunda meraklı değilim
- Kendi eksikliklerimi kolay fark edemem
- Başkalarının eleştirilerini dikkate almam

¹²⁵ Aytemiz Seymen vd., *a.g.m.*, s. 212

- Bir şey yaparken her zaman daha önce kullandığım yöntemleri kullanırım
- Alışkanlıklarımdan kolay vazgeçemem
- Değişik çevre koşulları beni korkutur

4.3.1.2. İşin Rutinlik Düzeyi

- İşimde kendimi geliştirme imkânım yoktur
- İşim yeniliğe açık değildir
- İşimde karşılaştığım problemleri hep aynı yöntemlerle çözerim
- Yaptığım iş rutinleşmeye uygundur
- Standart bir mesleğim vardır
- Mesleğim rotasyona uygun değildir

4.3.1.3. Örgüt Yapısı

- İş yerimizdeki birimler arasında personel rotasyonu yoktur
- İş yerimizde çalışanların fikirlerini paylaşacağı ortam sağlanmamıştır
- Kurum hakkındaki geri bildirimler değerlendirilmez
- İş yerimizde, işler daima geleneksel yöntemlerle yapılır
- Yöneticilerim esnek değildir
- Kurumumuzdaki kurallar katıdır
- Kurumumuzda çok az yenilik yapılır

4.3.1.4. Sektör Yapısı

- Bulduğumuz sektörde nadiren yenilik olur
- Bulduğumuz sektörde farklılıklar hoş karşılanmaz
- Bulduğumuz sektör katı disiplin ve kurallar içerir
- İşimin bulunduğu sektör durağandır.

4.3.2. Örgüt İklimi Ölçeği

Örgüt İklimi Ölçeği olarak, Litwin ve Stringer tarafından geliştirilen, Doğan ve Üngüren tarafından ise Türkçe'ye uyarlanan ölçeği esas alan Malkoç tarafından ortaya konan ölçek kullanılmıştır. 6 boyuta sahip ölçek 29 soruyu içermektedir. Araştırmacılar tarafından yapılan güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha katsayısını 0,85 olarak

vermiştir. Bu değer ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin boyutları ve içerdiği sorular:

4.3.2.1. Örgütsel Yapı

- Bu kurumda yapılan işler açıkça tanımlanmış ve mantık kurallarına göre yapılandırılmıştır.
- Bu kurumda karar almada kimin formal yetkiye sahip olduğu bazen belirsizdir.
- Bu kurumda örgütün politikaları ve organizasyon yapısı açıkça tanımlanmıştır
- Bu kurumda bürokrasi en düşük seviyededir.
- Bu kurumda aşırı kurallar, yönetsel ayrıntılar, bürokrasi yeni ve orijinal fikirlerin dikkate alınması zordur.
- Bu kurumun verimliliği organizasyon ve planlama yeteneğinden dolayı azalmaktadır.
- Bulduğum bazı projelerde kimin yöneticim olduğundan bazen tam olarak emin olamıyorum

4.3.2.2. Sorumluluk Alma

- Bu kurumdaki önemli problemlerden biride kişilerin sorumluluk almamasıdır.
- Bu kurumda işgörenlerin işle ilgili kendi problemlerini çözebilecekleri felsefesi kabul edilir.
- Bu kurumdaki yönetim işgörenlerine rehber oluşturacak ilkeleri belirler ve işgörenlerin işlerinde sorumluluklar almasına olanak verir.

4.3.2.3. Teşvik ve Ödüllendirme

- Bu kurumda işini iyi yapan işgörenlerin yükseltilmesine yönelik bir ödüllendirme sistemi vardır.
- Bu kurumda kişilerin aldığı ödül ve teşvikler eleştiri ve tehditlerden daha fazladır.
- Bu kurumda çalışanlar iş başarımları ölçüsünde ödüllendirilmektedir.
- Bu kurumda büyük oranda eleştiri vardır.
- Bu kurumda yapılan iyi işlerin karşılığında yeterli derecede ödül verilmemekte ve kişiler tanınmamaktadır.

- Bu kurumda kişiler yanlış yaptıklarında cezalandırılmaktadır.

4.3.2.4. Risk Alma Davranışı

- Bu kurumun yönetimi iyi bir fikre deneme şansı verme konusunda isteklidir.
- Bulduğumuz sektörde rekabet avantajını korumak için bazen büyük riskler almak zorundayız.
- Bu kurumda en üst etkililik için karar alma sürecine tedbirli yaklaşılr.
- İşimiz doğru zamanda hesaplanan riskleri göze alarak kurulmuştur.

4.3.2.5. Samimiyet

- Bu kurumda çalışanlar arasında arkadaşça bir atmosfer hâkimdir.
- Bu kurum ılımlı sakin bir çalışma iklimi ile nitelendirilmektedir.
- Bu kurumdaki çalışanlar soğuk ve birbirine uzak durma eğilimindedirler.
- Bu kurumda çalışanlar ile yönetim arasında ılımlı bir ilişki vardır.

4.3.2.6. Destek Ortamı

- Bu kurumda üst yönetim işgörenler hata yaptıklarında onlara destek olmaz.
- Yönetimi işgörenlerin terfi beklentileri ile ilgilenmek konusunda çaba gösterir.
- Bu kurumda çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişki sistemi yoktur.
- Bu kurumda yönetimin temel felsefesi insan faktörüne ve düşüncelerine önem vermek üzerine kuruludur.
- Zor bir proje ile ilgilenirken çalışma arkadaşlarımdan ve üst yönetimden gerekli desteği göreceğime inanırım.

4.3.3. Silo Sendromu Ölçeği

Yerli literatürde Silo Sendromunu incelemek için geliştirilmiş veya uyarlanmış bir ölçek bulunamamıştır. Bu konuda yapılmış araştırmalar incelenmiş, kapsama en uygun olarak Jones¹²⁶ tarafından geliştirilen 4 soruluk ölçek esas alınmıştır. Geliştirilen ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,774 olması itibarıyla ($0,774 > 0,70$) ölçek güvenilirliği yeterli

¹²⁶ Bernard A. Jones, Benchmarking Organizational Resilience: A Cross-Sectional Comparative Research Study, New Jersey City University, 2015 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

görülmüştür. Söz konusu ölçeğin uyarlaması ile ilgili detaylı analizler ilgili başlık altında verilmiştir. Ölçeğin içerdiği sorular :

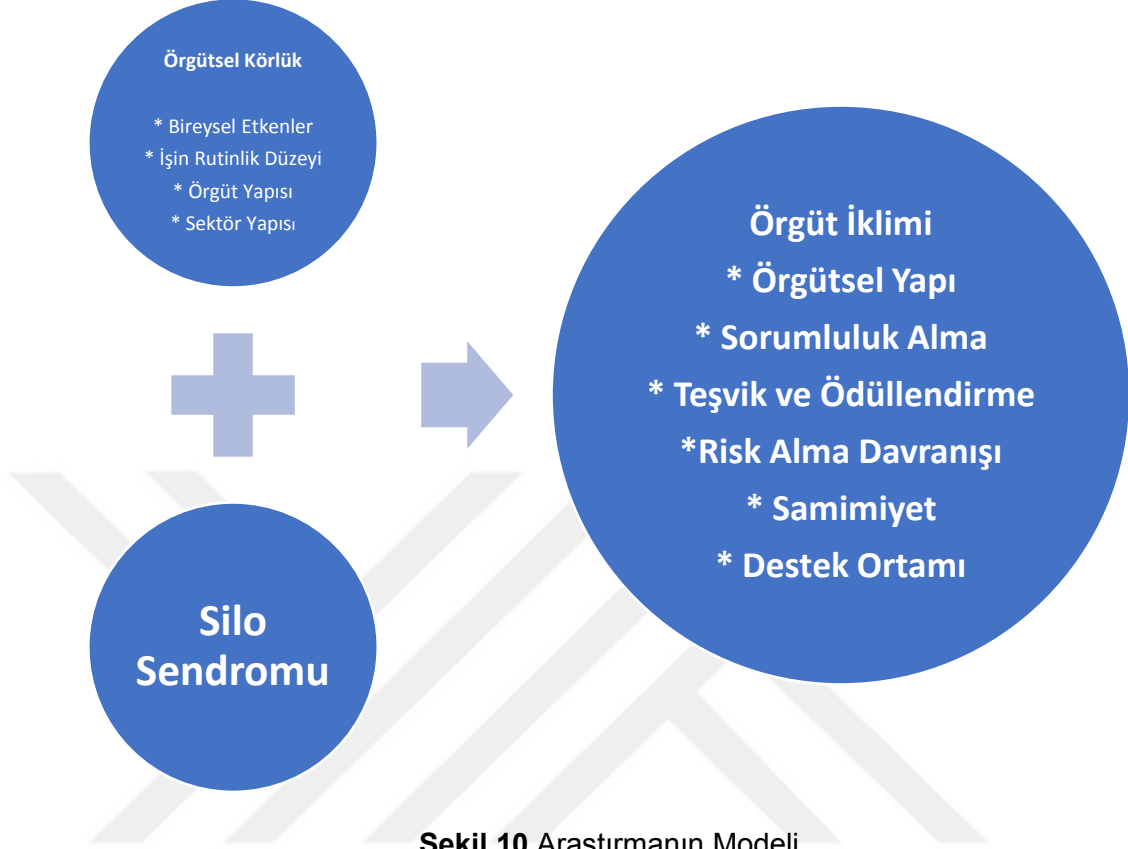
- Çalışanlar farklı departmanlar arasında hareket etmeye ya da deneyim kazanmak için farklı roller denemeye teşvik ediliyor
- Kurumumuzda bir ekip çalışması hissi ve uyumlu bir işbirliği ortamı mevcut
- Birbirimizle ve diğer kurumlara etkin bir şekilde çalışmamızı engelleyen az sayıda engel mevcut
- Bir işi tamamlamak amacıyla departmanlar ya da kurumlar arası sınırlar fark etmeksizin diğerleriyle çalışırız

4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu tez "Örgütsel Körlük, Silo Sendromu ve Örgüt İklimi İlişkisi : İnşaat Sektöründe Bir Araştırma" konusu ile sınırlandırılmıştır. Çalışma maliyeti sebebiyle ülke çapı yerine İstanbul ve Ankara'daki işletmelerle sınırlandırılmıştır.

4.5. ARAŞTIRMAYA ESAS ALINAN HİPOTEZLER VE KURULAN MODEL

Tezin içerdiği (bağımlı-bağımsız) değişkenler ile bunların birbirleri ile ilişkileri yapılan geniş literatür taraması sonucu hazırlanarak bir şekil olarak aşağıdaki Şekil 10'da ifade edilmiştir. Çalışmanın yöntemi, uygulamalı (hedef kapsamında), ve alan (yer kapsamında) olarak ifade edilebilmektedir.



Şekil 10 Araştırmanın Modeli

Araştırmada esas alınan hipotezler değişkenler bağlamında aşağıdadır :

- H1 : Örgütsel körlük durumu eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır
- H2 : Örgütsel Körlük durumu iş deneyimine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır
- H3 : Örgütsel Körlük durumu yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır
- H4 : Örgütsel Körlük durumu cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır
- H4 : Örgütsel Körlük sektör yapısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır
- H5 : Örgütsel Körlük yapılan işin türüne(unvana) göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır
- H6 : Çalışanlarda algılanan Silo Sendromu eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır
- H7 : Çalışanlarda algılanan Silo Sendromu iş deneyimine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır
- H8 : Çalışanlarda algılanan Silo Sendromu yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır
- H9 : Çalışanlarda algılanan Silo Sendromu cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır

H10 : Çalışanlarda algılanan Silo Sendromu sektör yapısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır

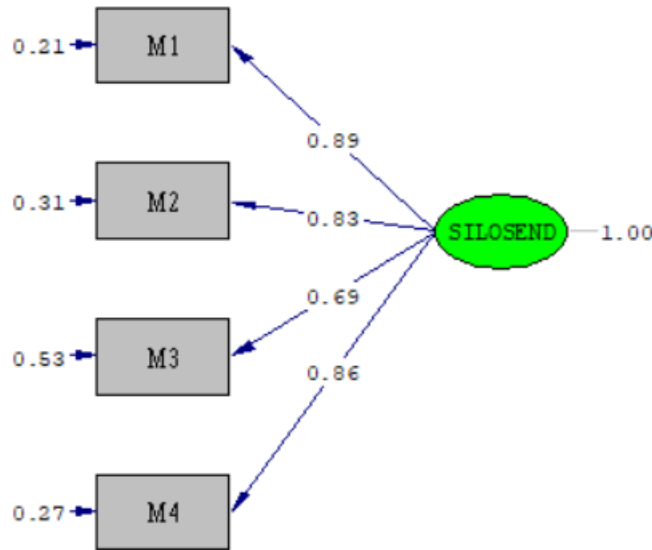
H11 : Çalışanlarda algılanan Silo Sendromu işin türüne(unvana) göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır

H12 : Çalışanlarca algılanan örgüt ikliminin örgütsel körlük ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H13 : Çalışanlarca algılanan örgüt ikliminin silo sendromu ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

4.6. SİLO SENDROMU ÖLÇEĞİ UYARLAMA ÇALIŞMASI

Ölçeğin var olan yapısının Türk kültüründeki durumunu belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak yapısal eşitlik modeli kurulmuş, model Şekil 11'de sunulmuştur.



Chi-Square=8.56, df=3, P-value=0.00000, RMSEA=0.04

Şekil 11. Ölçeğe ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Tablosu

Doğrulayıcı faktör analizi bir yapının geçerliliğinin kanıtı için gerçekleştirilen analiz yöntemidir. Bu doğrultuda Silo Sendromu ölçeğinin yapı geçerliliği kanıtı olarak gerçekleştirilen DFA analizi sonucunda elde edilen iyilik uyum indeksleri aşağıda yer almaktadır. Anlamlılık değeri olan p, beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans

matrisi arasındaki farkın (değerinin) manidarlığı hakkında bilgi verir. DFA'da p değerinin anlamlı olması beklenir¹²⁷. $p=.000$; $p<.05$ olarak elde edilmiştir. Modele ilişkin uyumluluk indeksleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular¹²⁸

Index	Mükemmel Ölçütü	Uyum Kabul Ölçütü	Edilebilir Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2 / sd	0-3	3-5		2,85	Mükemmel uyum
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .10$.04	Mükemmel uyum
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 < CFI \leq .95$.96	Mükemmel uyum
NNFI	$.95 \leq NNFI (TLI) \leq 1.00$	$.90 < NNFI (TLI) \leq .95$.94	İyi uyum
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 < NFI \leq .94$.95	İyi uyum
SRMR	$.00 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .08$.04	Mükemmel uyum

Doğrulayıcı Faktör Analizinde (DFA) uyumluluk indeksi Ki-kare (X^2) uyum istatistiği birincilikle bakılması gereken unsurdur ve serbestlik derecesine olan oranı 3'ten az olması durumunda mükemmel uyum, 5 ve 3 arasındaki durumlarda ise olması iyi uyum olarak değerlendirilmektedir¹²⁹. Araştırmada bu oran 2,85 değeri olarak tespit edilmiştir.

RMSEA; hata karelerinin ortalamasının karekökü olup, modelin anlamlı olabilmesi için 0,05'den küçük olduğunda mükemmel uyum, 0,10'dan küçük olması ise iyi uyum olarak değerlendirilmektedir¹³⁰. RMSEA değeri 0,04 olarak bulunmuştur ve mükemmel uyum göstermektedir.

CFI; model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile sıfır hipotezli modelin kovaryans matrisini karşılaştıran bir uyum indeksidir¹³¹. CFI 0 ile 1 arasında değişen değerler alır. 0.95 ile 1 arasında CFI değerine sahip bir modelin iyi uyum içinde olduğu, 0.90 ile 0.95 arasında CFI değerine sahip bir modelin kabul edilebilir uyum içinde

¹²⁷ Ömay Çokluk vd., **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS Ve LISREL Uygulamaları** (1. Baskı), Pegem A Akademi Yayınevi, Ankara, 2010, s. 122

¹²⁸ Randall E. Schumacker & Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling** Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1996.

¹²⁹ Rex B. Kline, **Principle and Practice of Structural Equation Modelling**, (Second Edition) The Guilford Press, New York, 2005

¹³⁰ James H. Steiger, Structural Model Evaluation And Modification. **Multivariate Behavioral Research**, 25, 1990, s. 214-12.

¹³¹ Daire Hooper vd., Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. **Electronic Journal of Business Research Methods**, 6(1),2008, s. 53-60.

olduğu söylenebilmektedir¹³². Araştırmanın 0.96 bulunan CFI değeri mükemmel uyumu gösterir. CFI indeksi günümüzde yapısal eşitlik modellerinde en yaygın olarak kullanılan uyum indeksidir¹³³.

NFI; normlaştırılmış uyum indeksi olup, CFI'ya alternatif olarak Bentler ve Bonett (1980) tarafından geliştirilmiştir. Bu indeks varsayılan modelin temel ya da sıfır hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. NFI değeri 0,95 olarak elde edilmiştir ve mükemmel uyum olduğunu gösterir. Ayrıca normlaştırılmamış uyum indeksi olan NNFI değeri ise 0,94 olarak bulunmuştur ve mükemmel uyum olduğunu göstermektedir¹³⁴.

SRMR; standartlaştırılmış ortalama hataların kareköküdür. SRMR değeri 0'a yaklaştıkça modelin uyum iyiliği artar. Model, 0.05'ten düşük bir SRMR değeri almışsa iyi uyum, 0.05 ile 0.08 arasında bir SRMR değeri almışsa kabul edilebilir uyum içerisindedir¹³⁵. Araştırmada bulunan 0.04'lük değer mükemmel uyumu göstermektedir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde modelin doğrulandığı söylenebilmektedir.

4.6.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında verilerin güvenilir olup olmadığı ve yapılacak analizler için uygunluğunu ortaya çıkarmak amacıyla Cronbach alpha değerine bakılmıştır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının 0,00 - -0,40 arası güvenilir değil, 0,40 – 0,60 arası düşük derecede güvenilir, 0,60 – 0,90 oldukça güvenilir ve 0,90 – 1,00 arası yüksek derecede güvenilirdir¹³⁶. Yapılan analizler sonucunda ölçeklerin güvenilir olduğunu Tablo 3 göstermektedir.

Tablo 3. Silo Sendromu Ölçeği Faktörlerinin Güvenilirlik Katsayısı

	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
SILO SENDROMU	0,882	4

Tablo 3'e göre ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,88 bulunmuştur. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

¹³² Hu Li Tze and Peter Bentler, "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1999, 1-55.

¹³³ Fan Xitao vd., "Effects of Sample Size, Estimation Methods, and Model Specification on Structural Equation Modeling Fit Indexes," *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1999, 56-83.

¹³⁴ Sanem Şehribanoğlu, "Yapısal Eşitlik Modelleri ve Bir Uygulaması", Yüzüncü Yıl Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Zootekni Anabilim Dalı, Van, 2005, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹³⁵ Tze and Peter, *a.g.m.*, s. 1-55

¹³⁶ Abdullah Can, *SPSS İle Bilimsel Araştırma Süresince Nicel Veri Analizi*, Pegem A Akademi Yayıncılık, Ankara, 2014

Ölçekte yer alan her bir maddenin, ölçtükleri özellik açısından kişileri ayırt etmede ne kadar yeterli olduklarının belirlenmesi amacıyla ilk olarak madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Alan yazında madde toplam korelasyonun .20 ve üzeri olması gerektiği ifade edilmektedir¹³⁷. Bu çalışma kapsamında ölçek maddelerine ilişkin madde-toplam korelasyon değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Silo Sendromu Ölçeği Madde Toplam Korelasyonları

	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
M1	0,74	0,88
M2	0,70	0,86
M3	0,52	0,85
M4	0,72	0,87

Tablo 4. incelendiğinde ölçekteki tüm maddelerin madde-toplam korelasyon değerleri 52 ile .74 arasında olup .20 ve üzeri çıkmıştır. Tablo 7'de her bir maddenin güvenilirliğe katkısını gösteren madde silindiğinde hesaplanan Cronbach alpha değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin ölçekten atılmasının güvenilirliği (.966) büyük ölçüde arttırmadığı da belirlenmiştir.

4.6.2. Madde Ayırt Ediciliği

Silo Sendromu ölçeği Türkçe formunun ölçtüğü özellik açısından kişileri ayırt etmede ne kadar yeterli olduğunu belirlemek amacıyla özgün ölçekte toplam puana göre belirlenmiş alt % 27 ve üst % 27'lik grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Alt-üst grup ortalamalarına dayalı madde analizi yardımıyla ölçeğin ölçülmek istenen niteliğe ilişkin olumlu yönde tutuma sahip olanlar ile olumsuz yönde tutuma sahip olanları birbirinden ayırt edebilme gücü belirlenebilmektedir¹³⁸. Bu iki grup arasındaki farklılığa bakılarak ölçeğin ölçtüğü niteliğe ilişkin olumlu ve olumsuz tutuma sahip olanları birbirinden ayırt edebildiği söylenmektedir.

Bu bağlamda araştırma kapsamında uygulanan Silo Sendromu ölçeği yardımıyla elde edilen yeterlilik puanları en yüksekten en düşüğe doğru sıralanmıştır. Son olarak araştırmaya katılan bireylerin en yüksekten en düşüğe doğru sıralanmış

¹³⁷ Kline, *a.g.e.*, s. 122

¹³⁸ Adnan Erkuş, *Bilimsel Araştırma Sarmalı*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005

puanlarına göre üst % 27'lik ve alt % 27'lik gruplar oluşturulmuştur. Gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 5. Ölçek alt-üst grup ortalamaları için t-testi sonucu

Madde No	Grup	N	\bar{X}	Ss	t	p
M1	Üst Grup	41	4,05	0,57	4,163	0,00
	Alt Grup	41	0,60	0,74		
M2	Üst Grup	41	4,05	0,57	4,127	0,00
	Alt Grup	41	0,60	0,74		
M3	Üst Grup	41	4,05	0,57	4,306	0,00
	Alt Grup	41	0,60	0,74		
M4	Üst Grup	41	4,05	0,57	3,986	0,00
	Alt Grup	41	0,60	0,74		

Tablo 5'te görüldüğü gibi ölçek maddelerine ilişkin alt ve üst grupların puanları için yapılan bağımsız örneklem için t testi sonucunda t-değerlerinin 3,986 ile 4,306 arasında yer aldığı ve her bir ölçek maddesine ilişkin alt ve üst grup puanları arasında üst grup lehine anlamlı fark olduğu saptanmıştır ($p < .01$). Analiz sonucunda anlamlı farkın elde edilmesi, maddelerin bireyleri ölçülen davranış bakımından ayırt ettiğini göstermektedir¹³⁹.

4.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.7.1. Kullanılan Ölçekler Bazında Yapılan Normallik Tetkikleri

Aşağıdaki Tablo 6'da belirtilen betimsel istatistikler, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin olarak, bu ölçeklerin normal dağılım esasına uygunluğunu ifade etmektedir.

Tablo 6. Kullanılan Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri

İfadeler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ortalama	2,14	3,11	3,01	3,10	4,02	4,11	3,99	4,20	4,14	4,01	3,18
Ortanca	2,18	3,07	3,09	3,19	3,99	4,25	3,88	4,24	4,09	3,98	3,12
Mod	2,11	3,14	3,15	3,23	4,09	4,33	4,03	4,15	4,17	3,97	3,19
Çarpıklık	- 0,66	0,34	1,22	0,98	-0,12	1,23	1,34	1,98	-0,23	0,99	1,16

¹³⁹ Şeref Büyükoztürk, *Veri Analizi El Kitabı* (7. Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2007

Basıklık	- 0,15	- 0,65	- 0,13	-0,11	1,12	0,88	0,29	0,21	0,78	1,23	0,13
En küçük puan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
En yüksek puan	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

1-Kişilik Türü 2-Yapılan İşin Rutinlik Derecesi 3-Örgüt Yapısı 4-Sektör Yapısı 5-Örgütsel Yapı 6-Sorumluluk Alma 7-Teşvik ve Ödüllendirme 8-Risk Alma Davranışı 10-Samimiyet 10-Destek Ortamı 11-Silo Sendromu Ölçeği

Normal bir dağılım koşulları;

- Ölçeğin normal dağılıma uygunluğunu tespit etmek maksadıyla mod ölçüsü ile ortanca ve ortalama ölçülerine bakılmaktadır. Bu ölçüler Merkezi eğilim ölçüleri olarak da ifade edilmektedir. Söz konusu üç değerlerin yakınlığı veya eşit çıkması durumunda normal dağılımdan söz edilebilmektedir.
- Ölçeğin normal dağılımı kapsamında basık ve çarpıklığa ilişkin katsayı değerlerine bakılmaktadır.
 - Basıklığa esas değer için Kurtosis değeri $-2 < x < +2$
 - Çarpıklığa esas değer için Skewness $-2 < x < +2$ aralık baz alınmalıdır. Değerin bu aralıkta olması gereklidir.
- Histogram Grafikleri incelendiğinde verilerin grafikteki düşümlerinin normal bir dağılımı yansıtması beklenmektedir.

Tablo 6'ya bakıldığında, kişilik türü, yapılan işin rutinlik derecesi, örgüt yapısı, sektör yapısı, örgütsel yapı, sorumluluk alma, teşvik ve ödüllendirme, risk alma davranışı, samimiyet, destek ortamı ve silo sendromu ölçeği için verilerin grafikteki düşümlerinin normal bir dağılımı yansıttığı söylenebilmektedir. Zira mod, ortanca ve ortalama ölçülerinin birbirine yakın değerlerde veya eşit olmaları Kurtosis ve Skewness değerlerinin de istenen aralıkta olmaları bu normalliği ortaya koymaktadır.

4.7.2. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmaya ilişkin güvenilirlik analizlerini ifade eden Cronbach Alfa katsayı karşılıkları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayı Karşılıkları

	Madde Adedi	Cronbach's Alfa
Kişilik Türü	7	0,79
Yapılan İşin Rutinlik Derecesi	6	0,82
Örgüt Yapısı	7	0,83
Sektör Yapısı	4	0,85
Örgütsel Körlük Ölçeği	24	0,82
Örgütsel Yapı	7	0,75
Sorumluluk Alma	3	0,77
Teşvik ve Ödüllendirme	6	0,76
Risk Alma Davranışı	4	0,79
Samimiyet	4	0,82
Destek Ortamı	5	0,83
Örgütsel İklim Ölçeği	29	0,80
Silo Sendromu Ölçeği	4	0,88

Tablo 7’de belirtilen cronbach alfa katsayı değerlerine bakılarak ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilir ve çalışma kapsamında kullanılabilirliği belirlenmiştir.

4.7.3. Demografik Değişken Açısından Betimsel İstatistikler

Katılımcıların demografik özellikleri esas alınarak betimsel istatistikler yapılmıştır. Elde edilen değerler Tablo 8’de ifade edilmektedir.

Tablo 8. Demografik Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Erkek	747	70,0
	Kadın	320	30,0
Medeni Durum	Evli	831	77,9
	Bekar	236	22,1
Yaş	30'un altında	269	25,2
	31-40 yaşları arasında	398	37,3
	41-50 yaşları arasında	297	27,8
	51 ve daha büyük yaş	103	9,7

Eğitim Durumu	İlköğretim	18	1,7
	Lise	130	12,2
	Yüksekokul (Ön lisans)	212	19,9
	Lisans	598	56,0
	Yüksek Lisans	109	10,2
Meslekte Geçirdiği Toplam Yıl	5 yılın altında	179	16,8
	6-10 sene arasında	519	48,6
	11-15 sene arasında	201	18,8
	16-20 sene arasında	105	9,8
	21 sene ve fazlası	63	5,9
İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi	5 yıldan az	623	58,4
	6-10 yıl arası	289	27,1
	11-15 yıl arası	100	9,4
	16-20 yıl arası	42	3,9
	21 sene ve fazlası	13	1,2
Çalışma Pozisyonu	Çalışan	17	1,6
	Orta düzey yönetici	79	7,4
	Üst düzey yönetici	971	91,0

Katılımcıların cinsiyet değişkenini esas alarak incelendiğinde 747 kişinin (% 70,0) erkek, 320 kişinin (% 30,0) kadın olduğu görölmektedir. Katılımcıların medeni durumları kapsamında incelendiğinde bunlardan evli olanların 831 (% 77,9) kişi, bekar olanların ise 236 (% 22,1) kişi oldukları görölmektedir. Katılımcılar yaş değişkenleri açısından ise; 30 yaşın altındakilerin 269 kişi (% 25,2), 30 ile 40 yaş arasında olanların 398 kişi

(% 37,3), 41 ile 50 yaş arasında 297 kişi (% 27,8), 51 yaşının üzerinde olanlar ise 103 kişi (% 9,7) oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıları eğitim durumları açısından da incelenmişlerdir. Buna göre İlköğretim mezunları 18 kişi (% 1,7), lise mezunları 130 kişi (% 12,2), Önlisans mezunları 212 kişi (% 19,9), lisans mezunları 598 kişi (% 56,0), yüksek lisans mezunları 109 kişi (% 10,2) olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar mesleklerinde geçirdikleri toplam yıl olarak sınıflandırıldığında 5 seneden daha az bir süredir bu meslekte çalışanların 179 kişi (%16,8), 6 ile 10 sene arasında bu meslekte çalışanların 519 kişi (% 48,6), 11 ile 15 sene arasında meslekte çalışanların 201 kişi (% 18,8), 16 ile 20 sene arasında mesleğinde çalışanların 105 kişi (% 9,8) ve 21 seneden daha fazla bir zamandır meslekte çalışanların 63 kişi (% 5,9) olduğu görülmektedir. Katılımcıların halen görev yaptıkları işletmede geçirdikleri çalışma süresi açısından sınıflandırıldığında 5 seneden daha az bir süredir aynı işletmede görev yapanların 523 kişi (% 58,4), 6-10 yıl arası 289 kişi (% 27,1), 10-15 yıl arası 100 kişi (% 9,4), 15-20 yıl arası 42 kişi (% 3,9) ve 21 yıl ve üstü 13 kişi (% 1,2) olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar buldukları pozisyon açısından sınıflandırıldığında çalışanların 17 kişi (% 1,6), orta düzey yönetici (usta-ustabaşı) 79 kişi (% 7,4) ve üst düzey yönetici (bölüm amirleri, şefler, müdürler) 971 kişi (% 91,0) olduğu belirlenmiştir.

4.7.4. Kullanılan Ölçeklere Uygulanan Korelasyon Analizi Bulguları

Teze esas olan ölçeklerin aralarındaki ilişkiyi tespit etmek maksadıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. ÖKÖ ve ÖKÖ/AB, ÖİÖ ve ÖİÖ/AB ile SSÖ'ne ait bulgular Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9. ÖKÖ ve ÖKÖ/AB, ÖİÖ ve ÖİÖ/AB ile SSÖ Arasında İlişki

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Kişilik Türü	r	1,00										
	p											
Yapılan İşin Rutinlik Derecesi	r	,675**										
	p	0,00										
Örgüt Yapısı	r	,456**	,722**									
	p	0,00	0,00									
Sektör Yapısı	r	,762**	,342**	,560**								
	p	0,00	0,00	0,00								
Örgütsel Yapı	r	-	-	-	-							
	p	,452**	,328**	,561**	,455**							
	p	0,00	0,00	0,00	0,00							

Sorumluluk Alma	r	- ,234**	- ,347**	- ,460**	- ,257**	,512**						
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						
Teşvik ve Ödüllendirme	r	- ,453**	- ,677**	- ,585**	- ,675**	0,24**	0,723**					
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00					
Risk Alma Davranışı	r	- ,305**	- ,651**	- ,612**	- ,641**	,511**	,479**	0,345**				
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Samimiyet	r	- ,440**	- ,549**	- ,658**	- ,348**	,478**	,364**	0,34**	,704**			
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
Destek Ortamı	r	- ,356**	- ,409**	- ,321**	- ,124**	,678**	,609**	0,65	,601**	,638**		
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Silo Sendromu Ölçeği	r	- ,567**	- ,654**	- ,436**	- ,659**	0,435**	-0,25**	-	-	-	-	1,00
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1-Kişilik Türü 2-Yapılan İşin Rutinlik Derecesi 3-Örgüt Yapısı 4-Sektör Yapısı 5-Örgütsel Yapı 6-Sorumluluk Alma 7-Teşvik ve Ödüllendirme 8-Risk Alma Davranışı 10-Samimiyet 10-Destek Ortamı 11-Silo Sendromu Ölçeği

Araştırma kapsamında örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel iklim ölçeği alt boyutları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$). ÖKÖ/AB ile SSÖ arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$). ÖİÖ/AB ile SSÖ arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$).

4.7.5. Örgütsel İklimin Örgütsel Körlüğe Etkisi

Araştırmaya esas olan katılımcıların örgütsel iklim algılarının örgütsel körlük üzerindeki etkisi yapılan regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Örgütsel Körlük Seviyelerine Etkisi

Ölçek	Değişkenler	B	ShB	β	t	p
Örgütsel Körlük	Sabit	9,765	,256		24,423	0,00
	Örgütsel İklim Ölçeği	-,045	,012	-,340	-9,345	0,00
	R=-0,46	R ² =0,21				
	F ₍₁₋₁₀₆₆₎ =134,565	p=0,00				

Tablo 10'da yer alan bulgular incelendiğinde katılımcıların örgütsel iklim algılarının, örgütsel körlük üzerinde anlamlı (F (1-1066) =134,565, p< 0,05) bir etkisi olduğu görülmektedir. İki değişken arasındaki bu ilişkinin negatif ve orta düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Bu netice itibarıyla örgütsel iklim düzeyleri arttıkça örgütsel körlük düzeyleri de azaldığı tespit edilmiştir. Determinasyon katsayısı (R=-0,46, R²=0,21) bakıldığında örgütsel körlük düzeylerindeki toplam değişimin kaynağının % 0,21'nin örgütsel iklimdeki değişime ait olduğu ifade edilebilmektedir.

4.7.6. Silo Ölçeğinin Örgütsel Körlüğe Etkisi

Araştırmaya esas olan katılımcıların silo ölçeği puanlarının örgütsel körlük üzerindeki etkisi yapılan regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11. Katılımcıların Silo Ölçeği Puanlarının Örgütsel Körlüğe Etkisi

Ölçek	Değişkenler	B	ShB	β	t	p
Örgütsel Körlük	Sabit	5,677	,345		13,351	0,00
	Silo Ölçeği	-,0989	,143	-,786	-4,876	0,00
	R=-0,39	R ² =0,15				
	F ₍₁₋₁₀₆₆₎ =189,909	p=0,00				

Tablo 11'deki bulgulara göre bireylerin silo ölçeği puanlarının, örgütsel körlük üzerinde anlamlı (F (1-1066) =189,909, p< 0,05) bir etkisi vardır. İki değişken arasındaki bu ilişkinin negatif ve orta düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuçlara göre örgütsel körlük düzeyleri arttıkça silo ölçeği puanları azalmaktadır. Determinasyon katsayısı (R=-0,39, R²=0,15) dikkate alındığında örgütsel körlük düzeylerindeki toplam

değişimin % 0,15'nin silo ölçeğinden alınan puanlardaki değişim ile açıklanabileceği söylenebilir.

4.7.7. Örgüt İkliminin Silo Ölçeği Üzerinde Etkisi

Araştırmaya esas olan katılımcıların örgüt iklim puanlarının, silo ölçeği üzerindeki etkisi yapılan regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12. Katılımcıların Örgüt İklimi Puanlarının Silo Ölçeği Üzerinde Etkisi

Ölçek	Değişkenler	B	ShB	β	t	p
Silo Ölçeği	Sabit	4.15	0.37		11.32	0.00
	Örgüt İklimi	-0.84	0.24	-0.24	-3.53	0.00
	R=-0,23	R ² =0,05				
	F ₍₁₋₁₀₆₆₎ = 12.428	p=0,00				

Tablo 12'deki bulgulara göre bireylerin örgüt iklimi puanlarının, silo ölçeği üzerinde anlamlı (F (1-1066) =12.428, p< 0,05) bir etkisi vardır. İki değişken arasındaki bu ilişkinin negatif ve orta düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuçlara göre örgütsel iklim düzeyleri arttıkça silo ölçeği puanları azalmaktadır. Determinasyon katsayısı (R=-0,23, R²=0,05) dikkate alındığında silo ölçeğindeki toplam değişimin % 0,5'nin örgüt iklimi ölçeğinden alınan puanlardaki değişim ile açıklanabileceği söylenebilir.

4.7.8. Demografik Değişkenler Kapsamında Yapılan AF Analizleri

4.7.8.1. Cinsiyet Değişkeni ve Ölçekler Arasındaki Anlamlı Fark Analizlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet değişkeni ile ÖKÖ ve ÖKÖ/AB, ÖİÖ ve ÖİÖ/AB ve SSÖ arasındaki ilişkiye bakmak amacıyla Anlamlı Fark Analizi yapılmıştır. Bu kapsamdaki ilişkisiz t-testi bulguları Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13. Cinsiyet Değişkenine Göre İlişkısız t-testi Bulguları

Ölçek Boyutu	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Kişilik Türü	Erkek	747	3,06	0,52	1065	2,221	0,00
	Kadın	320	2,99	0,49			
Yapılan İşin Rutinlik Derecesi	Erkek	747	3,20	1,69	1065	0,145	0,00
	Kadın	320	3,09	1,78			
Örgüt Yapısı	Erkek	747	3,15	0,96	1065	-0,160	0,00
	Kadın	320	3,06	0,96			
Sektör Yapısı	Erkek	747	2,56	0,71	1065	1,376	0,03
	Kadın	320	2,98	0,59			
Örgütsel Yapı	Erkek	747	1,95	0,86	1065	-1,074	0,04
	Kadın	320	2,01	0,83			
Sorumluluk Alma	Erkek	747	3,77	0,88	1065	5,409	0,00
	Kadın	320	3,98	0,84			
Teşvik ve Ödüllendirme	Erkek	747	2,91	0,51	1065	-0,256	0,00
	Kadın	320	3,45	0,41			
Risk Alma Davranışı	Erkek	747	3,97	0,74	1065	5,916	0,01
	Kadın	320	4,56	0,77			
Samimiyet	Erkek	747	4,04	0,72	1065	6,422	0,02
	Kadın	320	4,66	0,74			
Destek Ortamı	Erkek	747	3,96	0,93	1065	5,874	0,00
	Kadın	320	4,60	0,88			
Silo Sendromu Ölçeği	Erkek	747	3,85	0,72	1065	-1,018	0,00
	Kadın	320	2,90	0,68			

Tablo 13'e bakıldığında katılımcıların cinsiyet durumu ile örgütsel körlük ölçeği alt boyutları ve silo sendromu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu ölçeklerdeki ortalama puanlarda erkeklerin kadınlara göre puan ortalamalarının daha fazla olduğu bulunmuştur. Bireylerin cinsiyet durumu ile örgütsel iklim ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu ölçekteki ortalama puanlarda kadınların erkeklere göre puan ortalamalarının daha fazla olduğu bulunmuştur.

4.7.8.2. Medeni Durum Değişkeni İle Ölçekler Arasındaki Anlamlı Fark Analizleri

Katılımcıların medeni durum değişkenine ÖKÖ ve ÖKÖ/AB, ÖiÖ ve ÖiÖ/AB ve SSÖ arasındaki ilişkiye bakmak amacıyla Anlamlı Fark Analizi yapılmıştır. Bu kapsamdaki ilişkisiz t-testi bulguları Tablo 14'de yer almaktadır.

Tablo 14. Medeni Durum Kapsamındaki İlişkisiz t-testi Sonuçları

Ölçek Boyutu	Medeni Durum	N	\bar{X}	S	sd	t	P
Kişilik Türü	Evli	831	3,04	0,53	1065	-0,318	0,15
	Bekar	236	3,05	0,46			
Yapılan İşin Rutinlik Derecesi	Evli	831	3,15	1,62	1065	-1,804	0,72
	Bekar	236	3,37	2,01			
Örgüt Yapısı	Evli	831	3,03	0,92	1065	-1,777	0,22
	Bekar	236	3,15	1,06			
Sektör Yapısı	Evli	831	2,31	0,70	1065	-0,939	0,20
	Bekar	236	2,35	0,58			
Örgütsel Yapı	Evli	831	1,94	0,85	1065	-1,990	0,02
	Bekar	236	2,06	0,85			
Sorumluluk Alma	Evli	831	3,80	0,87	1065	8,555	0,56
	Bekar	236	3,26	0,77			
Teşvik ve Ödüllendirme	Evli	831	2,89	0,51	1065	-2,375	0,14
	Bekar	236	2,97	0,39			
Risk Alma Davranışı	Evli	831	3,99	0,73	1065	9,193	0,11
	Bekar	236	3,49	0,72			
Samimiyet	Evli	831	4,06	0,70	1065	9,809	0,00
	Bekar	236	3,55	0,71			
Destek Ortamı	Evli	831	3,99	0,90	1065	9,174	0,23
	Bekar	236	3,38	0,86			
Silo Sendromu Ölçeği	Evli	831	2,85	0,70	1065	-1,584	0,34
	Bekar	236	2,93	0,74			

Tablo 14'e bakıldığında katılımcıların medeni durumu ile örgütsel körlük ölçeği alt boyutlarından örgütsel yapı boyutunda bekarlar lehine, örgütsel iklim ölçeği alt boyutlarından samimiyet boyutunda evliler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0,05$).

4.7.8.3. Yaş Değişkeni Kapsamında Yapılan Analiz Sonuçları

Araştırmaya katılan çalışanların yaş değişkeni ile ÖKÖ ve ÖKÖ/AB, ÖİÖ ve ÖİÖ/AB ve SSÖ arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 15'de yapılan bu analizin betimsel istatistikleri yer almaktadır.

Tablo 15. Katılımcıların Yaş Değişkenlerine Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyutu	Kategori	N	X	S
Kişilik Türü	30'dan küçük	269	3,06	0,46
	31-40 yaş arası	398	3,07	0,54
	41-50 yaş arası	297	2,92	0,53
	51 ve üstü yaş	103	3,23	0,42
	Toplam	1067	3,04	0,51
Yapılan İşin Rutinlik Derecesi	30'dan küçük	269	3,22	1,94
	31-40 yaş arası	398	3,28	1,62
	41-50 yaş arası	297	2,96	1,87
	51 ve üstü yaş	103	3,51	0,56
	Toplam	1067	3,20	1,72
Örgüt Yapısı	30'dan küçük	269	3,03	1,06
	31-40 yaş arası	398	3,12	0,90
	41-50 yaş arası	297	2,92	1,04
	51 ve üstü yaş	103	3,25	0,47
	Toplam	1067	3,06	0,96

Sektör Yapısı	30'dan küçük	269	2,23	0,64
	31-40 yaş arası	398	2,37	0,68
	41-50 yaş arası	297	2,33	0,70
	51 ve üstü yaş	103	2,31	0,68
	Toplam	1067	2,32	0,68
Örgütsel Yapı	30'dan küçük	269	1,85	0,87
	31-40 yaş arası	398	2,01	0,83
	41-50 yaş arası	297	2,02	0,84
	51 ve üstü yaş	103	1,91	0,91
	Toplam	1067	1,96	0,85
Sorumluluk Alma	30'dan küçük	269	3,79	0,92
	31-40 yaş arası	398	3,58	0,81
	41-50 yaş arası	297	3,83	0,98
	51 ve üstü yaş	103	3,32	0,51
	Toplam	1067	3,68	0,88

Tablo 15 devamı Katılımcıların Yaş Değişkenlerine Ait Betimsel İstatistikler

Teşvik ve Ödüllendirme	30'dan küçük	269	2,87	0,48
	31-40 yaş arası	398	2,98	0,46
	41-50 yaş arası	297	2,80	0,53
	51 ve üstü yaş	103	3,07	0,37
	Toplam	1067	2,91	0,48
Risk Alma Davranışı	30'dan küçük	269	4,03	0,71
	31-40 yaş arası	398	3,78	0,72
	41-50 yaş arası	297	3,94	0,90
	51 ve üstü yaş	103	3,69	0,39
	Toplam	1067	3,88	0,76
Samimiyet	30'dan küçük	269	4,10	0,68
	31-40 yaş arası	398	3,85	0,71
	41-50 yaş arası	297	3,99	0,87
	51 ve üstü yaş	103	3,76	0,38
	Toplam	1067	3,94	0,73

Tablo 15 devamı Katılımcıların Yaş Değişkenlerine Ait Betimsel İstatistikler

Destek Ortamı	30'dan küçük	269	3,98	0,96
	31-40 yaş arası	398	3,77	0,89
	41-50 yaş arası	297	3,95	1,01
	51 ve üstü yaş	103	3,59	0,62
	Toplam	1067	3,86	0,93
Silo Sendromu Ölçeği	30'dan küçük	269	2,81	0,77
	31-40 yaş arası	398	2,93	0,67
	41-50 yaş arası	297	2,81	0,79
	51 ve üstü yaş	103	2,95	0,37
	Toplam	1067	2,87	0,71

Tablo 16'da yapılan Anova analizine ait sonuçlar verilmektedir.

Tablo 16. Katılımcıların Yaş Değişkenlerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
Kişilik Türü	Gruplar Arası	8,441	3	2,814	10,952	0,00
	Gruplar İçi	273,098	1063	0,257		
	Toplam	281,539	1066			

Tablo 16.devamı Katılımcıların Yaş Değişkenlerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

Yapılan İşin Rutinlik Derecesi	Gruplar Arası	29,983	3	9,994	3,404	0,02
	Gruplar İçi	3120,567	1063	2,936		
	Toplam	3150,550	1066			
Örgüt Yapısı	Gruplar Arası	11,400	3	3,800	4,180	0,01
	Gruplar İçi	966,290	1063	0,909		
	Toplam	977,689	1066			
Sektör Yapısı	Gruplar Arası	3,145	3	1,048	2,308	0,08
	Gruplar İçi	482,931	1063	0,454		
	Toplam	486,076	1066			
Örgütsel Yapı	Gruplar Arası	6,162	3	2,054	2,842	0,04
	Gruplar İçi	768,365	1063	0,723		
	Toplam	774,526	1066			
Sorumluluk Alma	Gruplar Arası	27,197	3	9,066	12,109	0,00
	Gruplar İçi	795,837	1063	0,749		
	Toplam	823,034	1066			

Tablo 16 devamı Katılımcıların Yaş Değişkenlerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

Teşvik ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	8,229	3	2,743	12,156	0,00
	Gruplar İçi	239,874	1063	0,226		
	Toplam	248,103	1066			
Risk Alma Davranışı	Gruplar Arası	15,324	3	5,108	9,043	0,00
	Gruplar İçi	600,491	1063	0,565		
	Toplam	615,816	1066			
Samimiyet	Gruplar Arası	14,685	3	4,895	9,276	0,00
	Gruplar İçi	560,961	1063	0,528		
	Toplam	575,647	1066			
Destek Ortamı	Gruplar Arası	16,686	3	5,562	6,560	0,00
	Gruplar İçi	901,248	1063	0,848		
	Toplam	917,934	1066			
Silo Sendromu Ölçeği	Gruplar Arası	4,122	3	1,374	2,733	0,04
	Gruplar İçi	534,317	1063	0,503		
	Toplam	538,439	1066			

Araştırma kapsamında yaş değişkeni ile örgütsel körlüğün sektör yapısı dışında ölçekler ve alt boyutları arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Genel olarak yaş ilerledikçe örgütsel körlük ve silo sendromu düzeyi artmaktadır.

4.7.8.4. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Analiz Bulguları

Araştırma kapsamındaki bireylerin eğitim durumu değişkeni ile ÖKÖ ve ÖKÖ/AB, ÖİÖ ve ÖİÖ/AB ve SSÖ arasında anlamlı farkın mevcudiyetini tespit etmek

maksadıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) analizi yapılmıştır. Analizin sonuçlarının ifade edildiği betimsel istatistikler Tablo 17’de verilmektedir.

Tablo 17. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyutları	Kategori	N	X	S
Kişilik Türü	İlköğretim	18	2,96	0,59
	Lise	130	3,05	0,43
	Yüksekokul (Ön lisans)	212	3,09	0,52
	Lisans	598	2,99	0,53
	Yüksek Lisans	109	3,23	0,42
	Toplam	1067	3,04	0,51
Yapılan İşin Rutinlik Derecesi	İlköğretim	18	3,21	0,45
	Lise	130	3,4	2,66
	Yüksekokul (Ön lisans)	212	3,08	0,79
	Lisans	598	3,14	1,85
	Yüksek Lisans	109	3,49	0,56
	Toplam	1067	3,2	1,72

Tablo 17 devamı. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Örgüt Yapısı	İlköğretim	18	2,97	0,42
	Lise	130	3,11	1,38
	Yüksekokul (Ön lisans)	212	3,02	0,64
	Lisans	598	3,02	1,01
	Yüksek Lisans	109	3,23	0,47
	Toplam	1067	3,06	0,96
Sektör Yapısı	İlköğretim	18	2,06	0,57
	Lise	130	2,2	0,62
	Yüksekokul (Ön lisans)	212	2,43	0,76
	Lisans	598	2,31	0,65
	Yüksek Lisans	109	2,32	0,66
	Toplam	1067	2,32	0,68
Örgütsel Yapı	İlköğretim	18	1,66	0,62
	Lise	130	1,81	0,82
	Yüksekokul (Ön lisans)	212	2,02	0,92
	Lisans	598	2	0,83
	Yüksek Lisans	109	1,91	0,9
	Toplam	1067	1,96	0,85

Tablo 17 devamı. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Sorumluluk Alma	İlköğretim	18	3,31	0,88
	Lise	130	3,6	0,95
	Yüksekokul (Ön lisans)	212	4,03	0,81
	Lisans	598	3,65	0,9
	Yüksek Lisans	109	3,3	0,51
	Toplam	1067	3,68	0,88
Teşvik ve Ödüllendirme	İlköğretim	18	2,85	0,39
	Lise	130	2,9	0,42
	Yüksekokul (Ön lisans)	212	2,92	0,58
	Lisans	598	2,88	0,48
	Yüksek Lisans	109	3,06	0,36
	Toplam	1067	2,91	0,48

Tablo 17 devamı. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Risk Alma Davranışı	İlköğretim	18	3,61	0,75
	Lise	130	3,88	0,73
	Yüksekokul (Ön lisans)	212	4,16	0,72
	Lisans	598	3,82	0,81
	Yüksek Lisans	109	3,68	0,39
	Toplam	1067	3,88	0,76
Samimiyet	İlköğretim	18	3,83	0,62
	Lise	130	3,95	0,74
	Yüksekokul (Ön lisans)	212	4,2	0,66
	Lisans	598	3,89	0,79
	Yüksek Lisans	109	3,75	0,38
	Toplam	1067	3,94	0,73
Destek Ortamı	İlköğretim	18	3,71	1
	Lise	130	3,78	1,1
	Yüksekokul (Ön lisans)	212	4,16	0,77
	Lisans	598	3,82	0,96
	Yüksek Lisans	109	3,57	0,61
	Toplam	1067	3,86	0,93

Tablo 17 devamı. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Silo Sendromu Ölçeği	İlköğretim	18	2,73	0,38
	Lise	130	2,89	0,96
	Yüksekokul (Ön lisans)	212	2,85	0,58
	Lisans	598	2,86	0,74
	Yüksek Lisans	109	2,94	0,36
	Toplam	1067	2,87	0,71

Tablo 18'de Anova analizine ait sonuçlar verilmektedir.

Tablo 18. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
Kişilik Türü	Gruplar Arası	5,877	4	1,469	5,660	0,00
	Gruplar İçi	275,663	1062	0,260		
	Toplam	281,539	1066			
Yapılan İşin Rutinlik Derecesi	Gruplar Arası	19,323	4	4,831	1,638	0,16
	Gruplar İçi	3131,227	1062	2,948		
	Toplam	3150,550	1066			
Örgüt Yapısı	Gruplar Arası	4,920	4	1,230	1,343	0,25
	Gruplar İçi	972,769	1062	0,916		
	Toplam	977,689	1066			

Tablo 18 devamı. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

Sektör Yapısı	Gruplar Arası	5,448	4	1,362	3,009	0,02
	Gruplar İçi	480,629	1062	0,453		
	Toplam	486,076	1066			
Örgütsel Yapı	Gruplar Arası	6,378	4	1,594	2,204	0,04
	Gruplar İçi	768,148	1062	0,723		
	Toplam	774,526	1066			
Sorumluluk Alma	Gruplar Arası	45,870	4	11,468	15,670	0,00
	Gruplar İçi	777,164	1062	0,732		
	Toplam	823,034	1066			
Teşvik ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	3,133	4	0,783	3,395	0,01
	Gruplar İçi	244,970	1062	0,231		
	Toplam	248,103	1066			
Risk Alma Davranışı	Gruplar Arası	24,388	4	6,097	10,948	0,00
	Gruplar İçi	591,427	1062	0,557		
	Toplam	615,816	1066			
Samimiyet	Gruplar Arası	20,501	4	5,125	9,805	0,00
	Gruplar İçi	555,146	1062	0,523		
	Toplam	575,647	1066			

Tablo 18 devamı. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

Destek Ortamı	Gruplar Arası	31,112	4	7,778	9,315	0,00
	Gruplar İçi	886,822	1062	0,835		
	Toplam	917,934	1066			
Silo Sendromu Ölçeği	Gruplar Arası	1,119	4	0,280	0,553	0,70
	Gruplar İçi	537,320	1062	0,506		
	Toplam	538,439	1066			

Katılımcıların eğitim durumu değişkenleri ile örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutu olan kişilik türü arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(4-1062)}= 5,660$, $p<0,05$). Bu farklılığın tespiti maksadıyla Tukey post hoc analizi yapılmıştır. Bu analizin sonucunda söz konusu farklılığın ilköğretim ile lise, ilköğretim ile ön lisans, ilköğretim ile lisans mezunu katılımcılarda olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında eğitim durumu değişkeni ile örgütsel körlük ölçeği alt boyutu olan sektör yapısı arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(4-559)}= 3,009$, $p<0,05$). Bu farklılığın tespiti maksadıyla Tukey post hoc analizi yapılmıştır. Bu analizin sonucunda söz konusu farklılığın ilköğretim ile lise, ilköğretim ile ön lisans, ilköğretim ile lisans mezunu katılımcılarda olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenleri ile örgütsel körlük ölçeği alt boyutu olan Yapılan İşin Rutinlik Derecesi ve örgüt yapısı arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Katılımcıların eğitim durumu değişkeni ile ÖİÖ tüm alt boyutları arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$).

Katılımcıların eğitim durumu değişkeni ile silo sendromu ölçeği arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

4.7.8.5. Mesleğinde Toplam Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Analiz Bulguları

Katılımcıların mesleğinde toplam çalışma süresi değişkeni ile ÖKÖ ve ÖKÖ/AB, ÖİÖ ve ÖİÖ/AB ve SSÖ arasında anlamlı farkın mevcudiyetini tespit etmek maksadıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) analizi yapılmıştır. Analizin sonuçlarının ifade edildiği betimsel istatistikler Tablo 19'da verilmektedir.

Tablo 19. Katılımcıların Mesleklerindeki Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyutları	Kategori	N	X	S
Kişilik Türü	5 yıldan az	179	3,17	0,39
	6-10 yıl arası	519	3,03	0,53
	11-15 yıl arası	201	2,85	0,58
	16-20 yıl arası	105	3,16	0,40
	21 yıl ve üstü	63	3,20	0,40
	Toplam	1067	3,04	0,51
Yapılan İşin Rutinlik Derecesi	5 yıldan az	179	3,58	2,26
	6-10 yıl arası	519	3,13	1,48
	11-15 yıl arası	201	2,69	0,72
	16-20 yıl arası	105	3,65	2,91
	21 yıl ve üstü	63	3,52	0,57
	Toplam	1067	3,20	1,72

Tablo 19 devamı. Katılımcıların Mesleklerindeki Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Örgüt Yapısı	5 yıldan az	179	3,25	1,18
	6-10 yıl arası	519	3,01	0,85
	11-15 yıl arası	201	2,81	0,63
	16-20 yıl arası	105	3,27	1,49
	21 yıl ve üstü	63	3,27	0,48
	Toplam	1067	3,06	0,96
Sektör Yapısı	5 yıldan az	179	2,31	0,61
	6-10 yıl arası	519	2,31	0,69
	11-15 yıl arası	201	2,34	0,74
	16-20 yıl arası	105	2,38	0,61
	21 yıl ve üstü	63	2,26	0,64
	Toplam	1067	2,32	0,68
Örgütsel Yapı	5 yıldan az	179	1,89	0,85
	6-10 yıl arası	519	1,95	0,85
	11-15 yıl arası	201	2,09	0,83
	16-20 yıl arası	105	2,00	0,89
	21 yıl ve üstü	63	1,82	0,82
	Toplam	1067	1,96	0,85

Tablo 19 devamı. Katılımcıların Mesleklerindeki Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Sorumluluk Alma	5 yıldan az	179	3,35	0,82
	6-10 yıl arası	519	3,81	0,83
	11-15 yıl arası	201	3,92	0,96
	16-20 yıl arası	105	3,19	0,93
	21 yıl ve üstü	63	3,61	0,41
	Toplam	1067	3,68	0,88
	Teşvik ve Ödüllendirme	5 yıldan az	179	3,03
6-10 yıl arası		519	2,88	0,49
11-15 yıl arası		201	2,75	0,58
16-20 yıl arası		105	3,03	0,33
21 yıl ve üstü		63	3,07	0,37
Toplam		1067	2,91	0,48
Risk Alma Davranışı		5 yıldan az	179	3,69
	6-10 yıl arası	519	3,97	0,74
	11-15 yıl arası	201	3,95	0,96
	16-20 yıl arası	105	3,58	0,70
	21 yıl ve üstü	63	3,90	0,32
	Toplam	1067	3,88	0,76

Tablo 19 devamı. Katılımcıların Mesleklerindeki Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Samimiyet	5 yıldan az	179	3,76	0,59
	6-10 yıl arası	519	4,05	0,73
	11-15 yıl arası	201	3,97	0,91
	16-20 yıl arası	105	3,62	0,67
	21 yıl ve üstü	63	3,99	0,25
	Toplam	1067	3,94	0,73
Destek Ortamı	5 yıldan az	179	3,50	0,88
	6-10 yıl arası	519	4,03	0,89
	11-15 yıl arası	201	4,01	0,93
	16-20 yıl arası	105	3,23	0,96
	21 yıl ve üstü	63	3,95	0,37
	Toplam	1067	3,86	0,93
Silo Sendromu Ölçeği	5 yıldan az	179	2,96	0,83
	6-10 yıl arası	519	2,84	0,65
	11-15 yıl arası	201	2,77	0,60
	16-20 yıl arası	105	3,00	1,02
	21 yıl ve üstü	63	2,94	0,36
	Toplam	1067	2,87	0,71

Tablo 20'de Anova analizinin sonuçları verilmektedir.

Tablo 20. Katılımcıların Mesleklerindeki Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
Kişilik Türü	Gruplar Arası	14,196	4	3,549	14,098	0,00
	Gruplar İçi	267,344	1062	0,252		
	Toplam	281,539	1066			
Yapılan İşin Rutinlik Derecesi	Gruplar Arası	106,970	4	26,743	9,331	0,00
	Gruplar İçi	3043,580	1062	2,866		
	Toplam	3150,550	1066			
Örgüt Yapısı	Gruplar Arası	27,321	4	6,830	7,632	0,00
	Gruplar İçi	950,369	1062	0,895		
	Toplam	977,689	1066			
Sektör Yapısı	Gruplar Arası	0,886	4	0,221	0,485	0,04
	Gruplar İçi	485,191	1062	0,457		
	Toplam	486,076	1066			
Örgütsel Yapı	Gruplar Arası	5,735	4	1,434	1,981	0,10
	Gruplar İçi	768,791	1062	0,724		
	Toplam	774,526	1066			

Tablo 20 devamı. Katılımcıların Mesleklerindeki Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Ait
Tek Yönlü Varyans Analizi

Sorumluluk Alma	Gruplar Arası	64,433	4	16,108	22,551	0,00
	Gruplar İçi	758,601	1062	0,714		
	Toplam	823,034	1066			
Teşvik ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	11,376	4	2,844	12,759	0,00
	Gruplar İçi	236,726	1062	0,223		
	Toplam	248,103	1066			
Risk Alma Davranışı	Gruplar Arası	21,396	4	5,349	9,557	0,00
	Gruplar İçi	594,419	1062	0,560		
	Toplam	615,816	1066			
Samimiyet	Gruplar Arası	23,761	4	5,940	11,431	0,00
	Gruplar İçi	551,886	1062	0,520		
	Toplam	575,647	1066			
Destek Ortamı	Gruplar Arası	85,350	4	21,338	27,217	0,00
	Gruplar İçi	832,584	1062	0,784		
	Toplam	917,934	1066			
Silo Sendromu Ölçeği	Gruplar Arası	5,992	4	1,498	2,988	0,02
	Gruplar İçi	532,446	1062	0,501		
	Toplam	538,439	1066			

Katılımcıların mesleklerinde geçirdikleri toplam çalışma süresi değişkeni ile ÖKÖ/AB arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Mesleğinde toplam çalışma süresi değişkeni ile örgütsel iklim ölçeği örgütsel yapıt boyutu dışında ($p>0,05$) diğer boyutlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Mesleğinde toplam çalışma süresi değişkeni ile silo sendromu ölçeği arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p.>0,05$).

4.7.8.6. Görev Yaptığı İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin

Analiz Bulguları

Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki toplam çalışma süresi değişkeni ile ÖKÖ ve ÖKÖ/AB, ÖİÖ ve ÖİÖ/AB ve SSÖ arasında anlamlı farkın mevcudiyetini tespit etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) analizi yapılmıştır. Analizin sonuçlarının ifade edildiği betimsel istatistikler Tablo 21’de verilmektedir.

Tablo 21. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyutları	Kategori	N	X	S
Kişilik Türü	5 yıldan az	623	3,06	0,50
	6-10 yıl arası	289	2,92	0,57
	11-15 yıl arası	100	3,18	0,39
	16-20 yıl arası	42	3,19	0,42
	21 yıl ve üstü	13	3,25	0,46
	Toplam	1067	3,04	0,51
Yapılan İşin Rutinlik Derecesi	5 yıldan az	623	3,25	1,81
	6-10 yıl arası	289	2,85	0,72
	11-15 yıl arası	100	3,67	2,97
	16-20 yıl arası	42	3,51	0,62
	21 yıl ve üstü	13	3,69	0,48
	Toplam	1067	3,20	1,72

Tablo 21 devamı. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Örgüt Yapısı	5 yıldan az	623	3,08	1,00
	6-10 yıl arası	289	2,87	0,59
	11-15 yıl arası	100	3,29	1,51
	16-20 yıl arası	42	3,27	0,49
	21 yıl ve üstü	13	3,41	0,51
	Toplam	1067	3,06	0,96
Sektör Yapısı	5 yıldan az	623	2,31	0,66
	6-10 yıl arası	289	2,31	0,72
	11-15 yıl arası	100	2,42	0,62
	16-20 yıl arası	42	2,16	0,60
	21 yıl ve üstü	13	2,33	0,73
	Toplam	1067	2,32	0,68
Örgütsel Yapı	5 yıldan az	623	1,95	0,85
	6-10 yıl arası	289	2,00	0,84
	11-15 yıl arası	100	2,05	0,90
	16-20 yıl arası	42	1,70	0,82
	21 yıl ve üstü	13	1,95	0,78
	Toplam	1067	1,96	0,85
Sorumluluk Alma	5 yıldan az	623	3,63	0,88
	6-10 yıl arası	289	4,03	0,84
	11-15 yıl arası	100	2,96	0,67
	16-20 yıl arası	42	3,63	0,41
	21 yıl ve üstü	13	3,81	0,23
	Toplam	1067	3,68	0,88

Tablo 21 devamı. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Teşvik ve Ödüllendirme	5 yıldan az	623	2,93	0,47
	6-10 yıl arası	289	2,79	0,54
	11-15 yıl arası	100	3,05	0,31
	16-20 yıl arası	42	3,01	0,39
	21 yıl ve üstü	13	3,24	0,33
	Toplam	1067	2,91	0,48
Risk Alma Davranışı	5 yıldan az	623	3,85	0,75
	6-10 yıl arası	289	4,08	0,84
	11-15 yıl arası	100	3,43	0,56
	16-20 yıl arası	42	3,91	0,30
	21 yıl ve üstü	13	3,98	0,34
	Toplam	1067	3,88	0,76
Samimiyet	5 yıldan az	623	3,92	0,72
	6-10 yıl arası	289	4,15	0,81
	11-15 yıl arası	100	3,48	0,53
	16-20 yıl arası	42	4,00	0,22
	21 yıl ve üstü	13	4,07	0,25
	Toplam	1067	3,94	0,73
Destek Ortamı	5 yıldan az	623	3,80	0,93
	6-10 yıl arası	289	4,22	0,85
	11-15 yıl arası	100	3,03	0,74
	16-20 yıl arası	42	3,96	0,31
	21 yıl ve üstü	13	4,17	0,29
	Toplam	1067	3,86	0,93

Tablo 21 devamı. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Silo Sendromu Ölçeği	5 yıldan az	623	2,88	0,73
	6-10 yıl arası	289	2,77	0,55
	11-15 yıl arası	100	3,02	1,04
	16-20 yıl arası	42	2,89	0,38
	21 yıl ve üstü	13	3,09	0,34
	Toplam	1067	2,87	0,71

Tablo 22'de Anova analizine ait sonuçlar verilmektedir.

Tablo 22. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
Kişilik Türü	Gruplar Arası	7,901	4	1,975	7,667	0,00
	Gruplar İçi	273,638	1062	0,258		
	Toplam	281,539	1066			
Yapılan İşin Rutinlik Derecesi	Gruplar Arası	67,135	4	16,784	5,781	0,00
	Gruplar İçi	3083,415	1062	2,903		
	Toplam	3150,550	1066			
Örgüt Yapısı	Gruplar Arası	19,720	4	4,930	5,465	0,00
	Gruplar İçi	957,970	1062	0,902		
	Toplam	977,689	1066			

Tablo 22 devamı. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi
Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

Sektör Yapısı	Gruplar Arası	2,035	4	0,509	1,116	0,35
	Gruplar İçi	484,041	1062	0,456		
	Toplam	486,076	1066			
Örgütsel Yapı	Gruplar Arası	4,203	4	1,051	1,449	0,22
	Gruplar İçi	770,324	1062	0,725		
	Toplam	774,526	1066			
Sorumluluk Alma	Gruplar Arası	88,957	4	22,239	32,174	0,00
	Gruplar İçi	734,076	1062	0,691		
	Toplam	823,034	1066			
Teşvik ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	8,094	4	2,024	8,954	0,00
	Gruplar İçi	240,008	1062	0,226		
	Toplam	248,103	1066			
Risk Alma Davranışı	Gruplar Arası	33,008	4	8,252	15,037	0,00
	Gruplar İçi	582,808	1062	0,549		
	Toplam	615,816	1066			
Samimiyet	Gruplar Arası	34,117	4	8,529	16,727	0,00
	Gruplar İçi	541,529	1062	0,510		
	Toplam	575,647	1066			

Tablo 22 devamı. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

Destek Ortamı	Gruplar Arası	111,318	4	27,829	36,641	0,00
	Gruplar İçi	806,616	1062	0,760		
	Toplam	917,934	1066			
Silo Sendromu Ölçeği	Gruplar Arası	5,810	4	1,453	2,896	0,02
	Gruplar İçi	532,628	1062	0,502		
	Toplam	538,439	1066			

Katılımcıların çalıştıkları işletmede geçirdikleri toplam çalışma süresi ile sektör yapısı alt boyutu arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($F_{(4-1062)}= 1,116$ $p>0,05$). İşletmede çalıştığı toplam çalışma süresi ile örgütsel körlüğün diğer boyutları, örgütsek iklim boyutları ve silo sendromu ölçeği arasında ise anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

4.7.8.7. Görev Pozisyonu Değişkenine Ait Analiz Bulguları

Katılımcıların Görev pozisyonu değişkeni ile ÖKÖ ve ÖKÖ/AB, ÖİÖ ve ÖİÖ/AB ve SSÖ arasında anlamlı farkın mevcudiyetini tespit etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) analizi yapılmıştır. Analizin sonuçlarının ifade edildiği betimsel istatistikler Tablo 23'de verilmektedir.

Tablo 23. Katılımcıların Görev Pozisyonu Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyutları	Kategori	N	X	S
Kişilik Türü	Çalışan	17	3,07	0,37
	Orta düzey yönetici	79	3,07	0,33
	Üst düzey yönetici	971	3,04	0,53
	Toplam	1067	3,04	0,51
Yapılan İşin Rutinlik Derecesi	Çalışan	17	3,26	0,67
	Orta düzey yönetici	79	3,66	3,34
	Üst düzey yönetici	971	3,16	1,52
	Toplam	1067	3,20	1,72
Örgüt Yapısı	Çalışan	17	2,99	0,62
	Orta düzey yönetici	79	3,25	1,69
	Üst düzey yönetici	971	3,04	0,88
	Toplam	1067	3,06	0,96
Sektör Yapısı	Çalışan	17	2,04	0,54
	Orta düzey yönetici	79	2,41	0,58
	Üst düzey yönetici	971	2,31	0,68
	Toplam	1067	2,32	0,68

Tablo 23 devamı. Katılımcıların Görev Pozisyonu Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Örgütsel Yapı	Çalışan	17	1,55	0,63
	Orta düzey yönetici	79	2,01	0,88
	Üst düzey yönetici	971	1,97	0,85
	Toplam	1067	1,96	0,85
Sorumluluk Alma	Çalışan	17	3,58	1,06
	Orta düzey yönetici	79	3,22	1,02
	Üst düzey yönetici	971	3,72	0,85
	Toplam	1067	3,68	0,88
Teşvik ve Ödüllendirme	Çalışan	17	2,90	0,55
	Orta düzey yönetici	79	3,01	0,33
	Üst düzey yönetici	971	2,90	0,49
	Toplam	1067	2,91	0,48
Risk Alma Davranışı	Çalışan	17	3,82	0,84
	Orta düzey yönetici	79	3,61	0,77
	Üst düzey yönetici	971	3,90	0,75
	Toplam	1067	3,88	0,76
Samimiyet	Çalışan	17	4,01	0,68
	Orta düzey yönetici	79	3,65	0,72
	Üst düzey yönetici	971	3,97	0,73
	Toplam	1067	3,94	0,73

Tablo 23 devamı. Katılımcıların Görev Pozisyonu Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Destek Ortamı	Çalışan	17	3,86	1,09
	Orta düzey yönetici	79	3,22	1,04
	Üst düzey yönetici	971	3,91	0,90
	Toplam	1067	3,86	0,93
Silo Sendromu Ölçeği	Çalışan	17	2,76	0,55
	Orta düzey yönetici	79	2,99	1,17
	Üst düzey yönetici	971	2,86	0,66
	Toplam	1067	2,87	0,71

Tablo 24’de Anova analizine ait sonuçlar verilmektedir.

Tablo 24. Katılımcıların Görev Pozisyonu Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
Kişilik Türü	Gruplar Arası	0,107	2	0,054	0,202	0,82
	Gruplar İçi	281,432	1064	0,265		
	Toplam	281,539	1066			
Yapılan İşin Rutinlik Derecesi	Gruplar Arası	18,349	2	9,174	3,117	0,04
	Gruplar İçi	3132,201	1064	2,944		
	Toplam	3150,550	1066			

Tablo 24 devamı. Katılımcıların Görev Pozisyonu Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

Örgüt Yapısı	Gruplar Arası	3,433	2	1,717	1,875	0,15
	Gruplar İçi	974,256	1064	0,916		
	Toplam	977,689	1066			
Sektör Yapısı	Gruplar Arası	1,989	2	0,995	2,186	0,11
	Gruplar İçi	484,087	1064	0,455		
	Toplam	486,076	1066			
Örgütsel Yapı	Gruplar Arası	3,026	2	1,513	2,086	0,12
	Gruplar İçi	771,501	1064	0,725		
	Toplam	774,526	1066			
Sorumluluk Alma	Gruplar Arası	17,910	2	8,955	11,835	0,00
	Gruplar İçi	805,124	1064	0,757		
	Toplam	823,034	1066			
Teşvik ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	0,823	2	0,412	1,772	0,17
	Gruplar İçi	247,279	1064	0,232		
	Toplam	248,103	1066			
Risk Alma Davranışı	Gruplar Arası	6,400	2	3,200	5,587	0,00
	Gruplar İçi	609,416	1064	0,573		
	Toplam	615,816	1066			

Tablo 24 devamı. Katılımcıların Görev Pozisyonu Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

Samimiyet	Gruplar Arası	7,127	2	3,564	6,669	0,00
	Gruplar İçi	568,520	1064	0,534		
	Toplam	575,647	1066			
Destek Ortamı	Gruplar Arası	34,520	2	17,260	20,788	0,00
	Gruplar İçi	883,414	1064	0,830		
	Toplam	917,934	1066			
Silo Sendromu Ölçeği	Gruplar Arası	1,457	2	0,729	1,444	0,24
	Gruplar İçi	536,982	1064	0,505		
	Toplam	538,439	1066			

Katılımcıların görev pozisyonu ile yapılan işin rutinlik derecesi alt boyutu arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ($F_{(4-1062)}= 3,117, p<0,05$)). Çalışma pozisyonu ile sorumluluk alma alt boyutu arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(4-1062)}= 11,835, p<0,05$)). Çalışma pozisyonu risk alma davranışı alt boyutu arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(4-1062)}= 5,587, p<0,05$)). Çalışma pozisyonu samimiyet alt boyutu arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(4-1062)}= 6,669, p<0,05$)). Çalışma pozisyonu destek ortamı alt boyutu arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(4-1062)}= 20,788, p<0,05$)).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Örgütsel Körlük, Silo Sendromu ve Örgüt İklim İlişkisinin ortaya konması hedeflenmiştir. Çalışmanın alanı olarak ülkenin lokomotif sektörü olarak bilinen inşaat sektörü belirlenmiştir. Bu kapsamda belirlenen departmanlaşmış inşaat şirketleri çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Verilerin analizi SPSS programında gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda elde edilen bulguların yapılan literatür taraması ile uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında yerel literatürde uyarlanmış bir silo sendromu ölçeği olmaması sebebiyle öncelikle silo sendromu ölçeğinin uyarlanması gerçekleştirilmiştir. Bu maksatla, yabancı literatürde yapılan araştırmada güvenilirlik değeri kabul edilebilir ve uygulanabilir ölçek tespit edilerek uyarlanması yapılmıştır. Orijinal ölçek tercüme edilmiş, yapılan tercüme birisi alandan olmak üzere İngilizce bilgisi yüksek 3 uzmana kontrol ettirilmiştir. Orijinal ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve Ki-kare uyum istatistiğinin serbestlik derecesine oranı 2,85 olarak bulunmuştur. Bu değer 3'ün altında olması hasebiyle mükemmel uyum sınıflamasına girdiğinden ölçeğin geçerliliği kanıtlanmış kabul edilmiştir. Ölçek ile ilgili yapılan analizde Cronbach's Alpha değeri 0,88 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin güvenilirliğini ($0,88 > 0,70$) göstermektedir. Ölçeğin uyarlanması sürecinde yapılan bütün analizler sonucunda anlamlı farkın elde edilmesi, maddelerin bireyleri ölçülen davranış bakımından ayırt ettiğini göstermektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri en düşük 0,75 ve en yüksek 0,88 olarak tespit edilmiştir. Bu açıdan, ölçeklerin alt boyutlarıyla birlikte güvenilir oldukları sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın içerisinde örgütsel körlük ölçeği ve alt boyutları, örgütsel iklim ölçeği ve alt boyutları ve silo ölçeği arasında bir ilişkinin var olup olmadığını tespit etmek maksadıyla pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel iklim ölçeği alt boyutları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel iklimin örgütsel körlük üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış, bu analiz sonucunda örgütsel iklimin örgütsel körlük üzerinde anlamlı ve negatif etkisi olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, katılımcıların örgütsel iklim düzeyleri arttıkça örgütsel körlük düzeylerini azalttığını ifade

etmektedir. Literatüre bakıldığında örgütsel iklim algıları yüksek personelin moral motivasyonunun da yüksek olduğu yönünde araştırmalar görülmektedir. Bu durum personelin iş tatminini artıran bir unsurdur. İşyerine ilişkin olumlu bir algı geliştirmiş, motivasyonu ve tatmini yüksek personel kendini geliştirmek ve çevresiyle daha sıkı ilişki içerisine girme eğilimindedir. Eğitim ve çevreyle iletişim örgütsel körlüğü ortadan kaldıran en önemli faktörler olarak bilinmektedir. Bu bilgiler çerçevesinde örgütsel iklimin örgütsel körlük seviyesi etkisi üzerine elde edilen sonuçların literatürle uyumlu olduğu söylenebilmektedir.

Yapılan pearson korelasyon analizi örgütsel körlük ölçeği ile silo ölçeği arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Silo ölçeğinin örgütsel körlüğe olan etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi, örgütsel körlükteki artışın silo ölçeği puanlarını azalttığını göstermektedir. Literatürde örgütsel körlükteki artış veya azalışın silo sendromunda bir artış ya da azalışa yol açacağı yönünde denenmiş bir bilgi bulunmamaktadır. Dolayısıyla elde edilen bu sonuç teyit edilememiştir. Ancak yine yapılan literatür çalışmaları ve saha uygulaması sırasında yapılan gözlemler, örgütsel körlük ve silo sendromunun birbirleri üzerinde etkisine ilişkin net bir yargıya varmanın doğru olmayacağı, bu değişkenlerin sektör, kültür, coğrafya, örgütsel yapı, liderlik vb gibi etmenler çerçevesinde birbirlerine olan etkisinin değişebileceği yönünde izlenim edindirmiştir.

Örgüt ikliminin silo ölçeği üzerinde etkisinin tespitine yönelik olarak yapılan regresyon analizi, örgüt iklimi değerlerindeki artışın silo ölçeğinde azalışa yolaçtığını göstermektedir. Silo sendromunun temelinde iletişimsizlik, kapalılık, diğer bölümlerden izole olma eğilimi yatmaktadır. Çalışanların pozitif örgüt iklimi algısı ise iletişimi, ekip çalışmasını, açıklığı kazandırmaktadır. Bu sebeple çalışanların örgüt iklimi algısının pozitif evrilmesinin silo sendromuna engel olacağı bilgisi literatürle de bağdaşmaktadır. Bu açıdan, örgüt liderlerinin personelin örgüt iklimi algısını olumlu yöne çevirmek konusunda sağlayacakları başarının, bir işletme hastalığı olan silo sendromunu önleme ve ortadan kaldırmada etkili olacağını söylemek mümkündür.

Araştırmada demografik değişkenler üzerinde yapılan analizlerin de literatürle uyumlu olduğunu söylemek mümkündür. Yaş faktörü açısından bakıldığında yaşlıların gençlere oranla daha fazla örgütsel körlük riskiyle karşı karşıya oldukları görülmektedir. Gençlerin teknoloji ve gelişmelerle daha yakın ilişki içinde olmaları bu durumu açıklar

niteliktedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe işletme hastalıklarına karşı dirençli olmak ile ilgili elde edilen sonuçların, eğitilmiş bireylerin araştırma ve geliştirmeye daha yatkın olmaları ile açıklanabilmektedir. Yine analizler göstermektedir ki, erkekler kadınlara göre işletme hastalıkları açısından daha yüksek risk grubunu oluşturmaktadır.

Çalışma ile ilgili kurulan hipotezlerin tamamının çalışma sonunda kabul edildiği görülmektedir.

Çalışmadan çıkan sonuçların literatürle ve günlük yaşamla uyumlu olduğu görülmektedir. Söz konusu araştırmanın farklı sektörlerde ve ülkenin farklı bölgelerinde yapılarak sonuçlarının karşılaştırılması faydalı olacaktır. Bu sayede ülkenin sektörel bazda işletme hastalığı risk haritasına da katkısı olabilecektir. Aynı şekilde farklı ülke verileri ile karşılaştırılarak ülkenin diğer ülkeler sıralamasındaki yeri görülebilecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

ALTUN Sadegül Akbaba, **Örgüt Sağlığı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001

ANDERSON Neil, ÖNEŞ Deniz S., SİNANGİL Keper Handan, VISWESVARAN Chockalingam, **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi**, Literatür yayınları, İstanbul, 2009

ATAY Seyran Elifti ve BOZ Hüseyin, **Sosyal Bilimlerde Güncel Araştırmalar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2018

BAKAN İsmail, **Örgütsel Bağlılık**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011

BAŞARAN İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, Kadioğlu Matbaası, 1991

BAYMUR Feriha Balkış, **Genel Psikoloji**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2015

BÜYÜKÖZTÜRK Şeref, **Veri analizi el kitabı** (7. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2007

CAN Abdullah, **SPSS İle Bilimsel Araştırma Süresince Nicel Veri Analizi**. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2014

CATINO Maurizio, **Organizational Myopia, Problems of Rationality and Foresight in Organizations**, Cambridge University Press The Edinburgh Building, Cambridge CB2 8RU, UK, 2013

CHERRINGTON David J., **Organizational Behavior, The Management of Individual and Organizational Performance**, Allyn and Bacon Inc, Boston 1994

ÇOKLUK Ömay, ŞEKERCİOĞLU Güçlü, BÜYÜKÖZTÜRK Şener, **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS Ve LISREL Uygulamaları** (1. Baskı), Pegem Akademi Yayınevi, Ankara, 2010

DOĞAN Binali, **Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul, 2012.

DRUCKER Peter F., **Yeni Gerçekler**, T. İş Bankası Yayınevi, Ankara, 1998

- EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Dora Yayınları, İstanbul, 2015
- EKMEKÇİ Aslı Küçükaslan, **Küreselleşmenin İşletmelerin Yönetimi Üzerindeki Etkisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2011
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2015
- EREN Erol, **Stratejik Yönetim**, Beta Yayınları, İstanbul, 2013
- ERKUŞ Adnan, **Bilimsel Araştırma Sarmalı**. Seçkin Yayınları, Ankara, 2005
- EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007
- EVAN William M. **A Systems Model of Organizational Climate**, New York, 1968
- GÜRBÜZ Sait, **Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2019
- GÜRBÜZ Sait ve ŞAHİN Faruk, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2018
- GÜRÇAY Gültekin, **İnşaat Muhasebesi**, Çatı Yayınevi, İstanbul, 2016
- JANIS Irving, **Groupthink: A First Look at Communication Theory**, McGraw Hill, New York, 1982
- KIREL Çiğdem ve ÖZKALP Enver, **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 2013
- KLINE Rex B. **Principle and Practice of Structural Equation Modelling**. (Second Edition), The Guilford Press, New York, 2005
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001
- KOLLEKTİF, **Örgütsel Davranış**, Editör Ünsal Sığı ve Sait Gürbüz, Beta Yayınları, İstanbul, 2015
- KOLLEKTİF, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ekin Kitabevi yayınları, İstanbul, 2015

KOTTER John P., **Liderler Gerçekte Ne Yapar?**, İstanbul, 1999, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları

LABONTE Thomas J., **Building A New Performance Vision : Break Down Organizational Silos**, ASTD Publications, Alexandria, 2001

LORCU Fatma, **Örneklerle SPSS Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015

MORGAN Gareth, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, MESS Yayınları, Ankara, 1997

NOHRIA Nitin, **Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations?**, Harvard Business School Press, 1992, s. 46

ÖZALP İnan, AĞLARGÖZ Ozan, PAŞAOĞLU Didem, ŞAKAR Nurhan, **Yönetim Organizasyon**, Celil Koparal, (ed.), Eskişehir, Nobel Yayın, 2003

ÖZDAMAR Kazım, **Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Nisan Kitabevi, Eskişehir, 2017

PAKSOY Mahmut, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2002

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek Vergiliel, **Örgütsel Davranış**, Aktüel Yayınları, Bursa, 2013

SAYIM Ferhat, **Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Tez Yazım Yöntemleri**, Seçkin yayıncılık, Ankara, 2019

SCHEIN Edgar H., **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass Press, San Francisco, 2004

SCHUMACKER Randall E. ve LOMAX Richard G., **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey, 1996

TUTAR Hasan, **Örgütsel Psikoloji**, Detay Yayıncılık, İstanbul, 2014

VURAL Beril Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003

YILMAZER Aydın ve EROĞLU Cemal, **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012

ZAMMUTO Raymond F. ve Krakower Jack Y., **Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture**, JAI Press Inc., Greenwich, 1991

Makaleler

ADAMS Michael B., A Systems Theory Approach to The Internal Audit, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 8, Issue 2, 1993

AKOVA Orhan, TANRİVERDİ Haluk, KAHRAMAN Onur Cüneyt, Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt 6 Sayı 12, 2015

AL-SHAMMARI Minwir M., Organizational Climate, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol 13, Issue 6, 1992

ALTINAY Ayşenur, MERCAN Nuray, AKSANYAR Yaşar, SERT Selçuk, İşletme Körlüğü, Silo Sendromu Ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zeka, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi** Cilt 4, Sayı 1, 2012

ARSLAN Talat Nagehan, Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, 2004

AYDEN Cem ve DÜŞÜKCAN Muhammet, Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü, **S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 2, Sayı 4, 2002

AYDIN Şule, Örgütsel Stres Yönetimi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, 2004

BIRKIN Malcolm, The Business Education, People Management Myopia, **Management Today**, Volume 22, No 5, 2006

BREWER Neil, MITCHELL Partici, WEBER Nathan, Gender Role, Organizational Status and Conflict Management Styles, **International Journal of Conflict Management**, Vol 13, Issue 1, 2002.

BUCAK Balcı Esergöl, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast Üst İlişkileri, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 7, 2002

CHOW Chree W., MERCHANT Kenneth, KATO Y., The Use of Organizational Controls and Their Effects on Data Manipulation and Management Myopia: A Japan vs U.S. Comparison, **Accounting, Organizations and Society**, Volume 21, Issue 2-3, 1996

CILLIERS Frank ve GREYVENSTEIN Henk, The Impact of Silo Mentality on Team Identity : An Organisational Case Study, **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol. 38, n 2, 2012

ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündüz, Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6 Sayı 2, 2005

DEMİR Halis, Kültürel Renk Körlüğü : Kültürel Değerler ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Güçlendirmenin Aracılık (Mediation) Etkisi, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 22, Sayı 2, 2008.

DENISON Daniel R., What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, **Academy of Management Review**, Vol., 21, No 3, 1996.

DIAMOND Michael, ALLCORN Seth, STEIN Howard, The Surface of Organizational Boundaries : A View From Psychoanalytic Object Relations Theory, **Human Relations**, Volume 57(1), 2004

DIAMOND Michael A., STEIN Howard F. and ALLCORN Seth, Organizational Silos : Horizontal Organizational Fragmentation, **Journal for the Psychoanalysis of Culture & Society**, 7(2),2002

DYHOUSE Tony, Addressing The Silo Mentality, **Journal Infosecurity**, 7(2), 43, 2010

EDMANS Alex, Blockholder Trading, Market Efficiency, and Managerial Myopia, **The Journal of Finance**, Volume 64, Issue 6, 2009

ERTEKİN Yücel, Çağdaş Yönetim ve Denetim, **Journal of Social Sciences**, 1(1), 2004

FAN Xitao, WANG Lin, THOMPSON Bruce, "Effects of Sample Size, Estimation Methods, and Model Specification on Structural Equation Modeling Fit Indexes," **Structural Equation Modeling**, 6 (1), 1999, 56-83.

GÜÇLÜ Nezahat ve ŞEHİTOĞLU Ekrem Tuğrul, Örgütsel Değişim Yönetimi, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 13, 2006

GÜNER Aysun Ferrah ve GİRİTLİ Heyecan, İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalar, **İTÜ Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2004

HALİS Muhsin ve UĞURLU Özlem Yaşar, Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi, **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, Cilt 10, Sayı 2, 2008

HELLRIEGEL Don ve SLOCUM John W., Organizational Climate : Measures, Research and Contingencies, **Academy of Management Journal**, Volume 17, No 2, 2017

HREBINIAK Lawrence G. ve JOYCE William, The Strategic Importance of Managing Myopia, **Sloan Management Review**, Vol 28, Issue 1, 1986

HOOPER Daire, MULLEN Michael R., COUGHLAN Joseph, Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. Electronic **Journal of Business Research Methods**, 6(1), 53-60.

HOTARAN Ilinca, Silo Effect vs. Supply Chain Effect, **Journal Revista de Management Comparat International**, Issue 10, 2009

HU Li Tze and BENTLER Peter "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives," **Structural Equation Modeling**, 6 (1), 1999

JAMES Lawrence R. ve JONES Allan P. Organizational climate: A review of theory and research, **Psychological Bulletin**, 81(12), 1974

JOHNSON Paul Edward, Foresight and Myopia in Organizational Membership, **The Journal of Politics**, Volume 49, No. 3, 1987

CONGER Jay A., KANUNGO Rabindra N., MENON Sanjay T., Charismatic Leadership and Follower Effects, **Journal of Organizational Behavior**, Volume 21, Issue 7, 2000

KARABAL Cem, Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve Vazgeçme Arasındaki İlişkiler, **Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2018

KARİP Emin, Dönüşümcü Liderlik, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 4, 1998

KAYGIN Erdoğan, DEMİREL Nilgün, ŞAHİNKAYA Erkan, Sarıkamış Destinasyonunun Tanıtımının Miyopik Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 2017

KILIÇ Mustafa, Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki, **Sosyo Ekonomi Dergisi**, Yıl 6, Sayı 13, 2010

KORKMAZ Mehmet, Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı 49, 2007

LARWOOD Laurie ve WHITTAKER William, Managerial Myopia : Self Serving Biases In Organizational Planning, **Journal of Applied Psychology**, 62 (2), 1977

LENCIONI Patrick, Silos, Politics and Turf Wars: A Leadership Fable About Destroying the Barriers That Turn Colleagues Into Competitors, **Concentrated Knowledge**, Vol 28, No 4, 2006

LEONARDI Paul M., Innovation Blindness: Culture, Frames, and Cross-Boundary Problem Construction in the Development of New Technology Concepts, **Organization Science** Vol. 22, No. 2, March–April 2011

LEVINTHAL Daniel A. ve March James, The Myopia of Learning, **Strategic Management Journal**, Volume 14, Issue S2, 1993

LITWIN George H. ve STRINGER Robert A., Motivation and Organizational Climate, **Personnel Psychology**, 1973, V 28

MASKELL Peter ve MALMBERG Anders, Myopia, Knowledge Development and Cluster Evolution, **Journal of Economic Geography**, Volume 7, Issue 5, 2007

MEZIAS John, GRINYER P., GUTH W.D., Changing Collective Cognition : A Process Model for Strategic Change, **Long Range Planning**, Volume 34, issue 1, 2001

MILLER Kent D., Knowledge Inventories and Managerial Myopia, **Strategic Management Journal**, Volume 23, Issue 8, 2002

MOXEN John ve STRACHAN Peter A., ISO 14001 : A Case of Cultural Myopia, **Eco Management and Auditing banner**, Volume 7, Issue 2, 2000

MYERS M. Scott, Breakthrough in On-the- Job Training, **Harvard Business Review**, 1966

NEILL Marlene S. ve JIANG Hua, Functional Silos, Integration & Encroachment in Internal Communication, **Public Relations Review**, Volume 43, Issue 4, 2017

ÖĞE Serdar, Örgüt İklimi, **Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi**, Cilt 1 Sayı 4, 2001

ÖZER SÜRAL Pınar, TOPALOĞLU Tayfun, TİMURCANDAY ÖZMEN Ömür N., Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi, **Ege Akademik Bakış**, Volume 13, Issue 4, 2013

PARKER Christopher, BALTES Boris B., YOUNG Scott A., HUFF Joseph W., ALTMANN Robert A., LACOST Heather A., JOANNE E. Roberts, Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review, **Journal of Organizational Behavior**, 24 (4), 2003

PRITCHARD Robert D. ve KARASICK Bernard W., The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction, **Organizational Behavior and Human Performance**, Volume 9, Issue 1, 1973

ROWE W. Glenn, Creating Wealth In Organizations: The Role Of Strategic Leadership, **Academy of Management Perspectives**, 2001, Vol 15, No 1

SATO Hidenori, Routine-Based View of Organizational Learning and Mechanisms of Myopia, **Annals of Business Administrative Science**, Volume 11, 2012

SCHEIN Edgar H., Three Cultures of Management : The Key to Organizational Learning, **Sloan Management Review**, Fall 38/1, 1996

SCHMUTZLER Armin, Environmental Regulations and Managerial Myopia, **Environmental and Resource Economics**, Volume 18, Issue 1, 2001

SCHNEIDER Benjamin, EHRHART Mark G., MACEY H. William, Organizational Climate and Culture, **Annual Review of Psychology**, Vol. 64, 2013

SERRAT Olivier, Bridging Organizational Silos, **Cornell University Knowledge Solutions**, Volume 88, 2010

SEVİMLİ Figen ve İŞCAN Ömer Faruk, Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 5 Sayı 1, 2005

SEYMEN Aytemiz Oya, KILIÇ Taşkın, KİNTER Oğuzhan, Örgütsel Körlüğün Ayrıntılı Kavramsal Analizi ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Değerlendirme, **Eurasian Social Sciences Journal**, Vol 51, 2016

SÖYLER İlhami, Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? **Maliye Dergisi**, Sayı 152, 2007

STEIGER James H., Structural model evaluation and modification. **Multivariate Behavioral Research**, 25, 1990

STEIN C. Jeremy, Takeover Threats and Managerial Myopia, **Journal of Political Economy**, Volume 96, Number 1, 1988

STONE Florence, Deconstructing Silos and Supporting Collaboration, *Employment Relations Today*, Vol 31, Issue 1, 2004

SUZAKI Kyoshi, In the Process of the Challenge, *Target Journal*, AME Study Group Researchs, 1988

TUAN Luu Trong, Organisational Culture, Leadership and Performance Measurement Integratedness, *Int. J. Management and Enterprise Development*, Vol. 9, No.3, 2010

VERA Dusya ve CROSSAN Mary, Strategic Leadership and Organizational Learning, *Academy of Management Review*, Vol 29, No 2

YILMAZ Kürşad ve ALTINKURT Yahya, Örgütsel İklim Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, 2013

Tezler

ÇETİN Olgun Irmak, Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İntikam Niyetine Etkisinde Örgüt İklimi ve Bağlamsal Performansın Rolü, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

ERYILMAZ İnan, Örgüt İkliminin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi : Kamu Sektöründe Bir Çalışma, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

GEIGER Lora, Leading Towards Well-Being: Exploring Organizational Climate, Leadership and Individual Factors that Relate to Thriving at Work, Pepperdine University, 2013 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

GIACOMO San, An Analysis of the Relationship Between Select Organizational Climate Factors and Job Satisfaction Factors as Reported by Community College Personnel, University of Florida, 2011 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

JONES Bernard A., Benchmarking Organizational Resilience: A Cross-Sectional Comparative Research Study, New Jersey City University, 2015 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

ŞEHRİBANOĞLU Sanem, “Yapısal Eşitlik Modelleri ve Bir Uygulaması”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Zootekni Anabilim Dalı, Van, 2005
(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)

ÜMRAN Yahşi, Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2014,
(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

Bildiriler

DÖŞ İzzet, **Örgütsel Körlük ve Okul**, V. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Tam Metin Bildirileri Kitabı, 2013

MOHAPELOA Tshidi, **Effects of silo mentality on corporate ITC's business model**, 11th International Conference on Business Excellence, 2017

İnternet Kaynakları

AME Study Group on Functional Organization, **Organizational Renewal-Tearing Down the Functional Silos**, http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/88q2a1.pdf ____ (Erişim Tarihi: 01.08.2018)

BOSTON CONSULTING GROUP, A Survivor's Guide to Organization Redesign, 2003
209.83.147.85/impact_expertise/publications/files/survivors_guide_organization_redesign_jan2003.pdf (Erişim Tarihi:02.02.2019)

CONNORTON Larry ve LANDRY Pierre, **JIT Purchasing at Xerox, workshop report**, Target Journal, 1987, http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/87Q4A1.pdf (Erişim Tarihi: 01.06.2018)

ÇALIKOĞLU Umur, **Miyopisi Meselesi**, <https://indigodergisi.com/2015/09/miyopisi-meselesi/> (Erişim Tarihi: 17.10.2018)

EBRAHİM Alnoor, **Accountability Myopia: Losing Sight Of Organizational Learning**, <http://www.researchgate.net/publication/228616472> (Erişim Tarihi: 05.08.2017)

ENSOR Phil S., **The Functional Silo Syndrome**,
http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/88q1a3.pdf (Erişim Tarihi:
28.08.2018)

ENSOR Phil S., **Creating a World Class Workforce**, Target Journal, 1987,
http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/87Q3A4.pdf (Erişim Tarihi:
27.09.2018)

FENWICK Tony, SEVILLE Erica, BRUNSDON Dave, **Reducing The Impact Of Organisational Silos On Resilience**, Resilient Organisations Research Report, 2009/01
https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/9468/12619818_silos.pdf?sequence=1 (Erişim Tarihi : 02.02.2019)

MASON Robert M., **Avoiding Epistemological Myopia**,
http://faculty.washington.edu/rmmason/Publications/Proof_Epistemological_Myopia.pdf
Florida State University, USA, (Erişim Tarihi: 05.08.2017)

SERRAT Olivier, **Bridging Organizational Silos**, Washington, DC: Asian Development Bank,
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intl/120> (Erişim Tarihi:
05.08.2017)

SERT Emin **“Çember Sendromu”** <http://www.eminsert.org/toplumsal-gelisim/695-cember-sendromu.html> (Erişim Tarihi: 02.08.2017)

..... **“Yönetim körlüğü”** <http://www.kibrisgazetesi.com/print.php?news=129888>
(Erişim Tarihi: 10.05.2017)

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket, gerçekleştirilmekte olan bir akademik araştırmaya veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, çalışanların çeşitli durumlar ile ilgili görüşlerini almayı amaçlamaktadır. Bilimsel araştırma sürecine ve çalışmamıza yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

- Anket, kişisel bilgilerinize gerek duymamaktadır.
- Anket sonuçları araştırmacıda saklı kalacaktır.
- Lütfen hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız.

Saygılarımla

Gültekin GÜRÇAY

Cinsiyetiniz *

- Kadın
- Erkek

Medeni Durumunuz *

- Evli
- Bekar
- Diğer

Yaşınız *

- 30'dan küçük
- 30-40 arası
- 41-50 arası
- 51'den büyük

Eğitiminiz *

- İlköğretim
- Lise
- Yüksekokul (Önlisans)
- Lisans
- Yüksek lisans
- Doktora

Alanınızda/mesleğinizde toplam çalışma süreniz *

- 5 yıldan az
- 5 - 10 yıl
- 11 - 15 yıl
- 16 - 20 yıl
- 21 yıldan fazla

Halen çalışmakta olduğunuz kurumdaki toplam çalışma süreniz *

- 5 yıldan az
- 5 - 10 yıl
- 11 - 15 yıl
- 16 - 20 yıl
- 21 yıldan fazla

ÖRGÜTSEL KÖRLÜK ÖLÇEĞİ

	1	2	3	4	5
· İşimle ilgili yenilikleri takip etmem					
· Çevremdeki gelişmeler konusunda meraklı değilim					
· Kendi eksikliklerimi kolay fark edemem					
· Başkalarının eleştirilerini dikkate almam					
· Bir şey yaparken her zaman daha önce kullandığım yöntemleri kullanırım					
· Alışkanlıklarımdan kolay vazgeçemem					
· Değişik çevre koşulları beni korkutur					
· İşimde kendimi geliştirme imkânım yoktur					
· İşim yeniliğe açık değildir					
· İşimde karşılaştığım problemleri hep aynı yöntemlerle çözerim					
· Yaptığım iş rutinleşmeye uygundur					
· Standart bir mesleğim vardır					
· Mesleğim rotasyona uygun değildir					
· İş yerimizdeki birimler arasında personel rotasyonu yoktur					
· İş yerimizde çalışanların fikirlerini paylaşacağı ortam sağlanmamıştır					
· Kurum hakkındaki geri bildirimler değerlendirilmez					
· İş yerimizde, işler daima geleneksel yöntemlerle yapılır					
· Yöneticilerim esnek değildir					
· Kurumumuzdaki kurallar katıdır					
· Kurumumuzda çok az yenilik yapılır					
· Bulduğumuz sektörde nadiren yenilik olur					
· Bulduğumuz sektörde farklılıklar hoş karşılanmaz					
· Bulduğumuz sektör katı disiplin ve kurallar içerir					
· İşimin bulunduğu sektör durağandır.					

1- Tamamen Katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum

ÖRGÜT İKLİMİ ÖLÇEĞİ

	1	2	3	4	5
· Bu kurumda yapılan işler açıkça tanımlanmış ve mantık kurallarına göre yapılandırılmıştır.					
· Bu kurumda karar almada kimin formal yetkiye sahip olduğu bazen belirsizdir.					
· Bu kurumda örgütün politikaları ve organizasyon yapısı açıkça tanımlanmıştır					
· Bu kurumda bürokrasi en düşük seviyededir.					
· Bu kurumda aşırı kurallar, yönetsel ayrıntılar, bürokrasi yeni ve orijinal fikirlerin dikkate alınması zordur.					
· Bu kurumun verimliliği organizasyon ve planlama yeteneğinden dolayı azalmaktadır.					
· Bulduğum bazı projelerde kimin yöneticim olduğundan bazen tam olarak emin olamıyorum					
· Bu kurumdaki önemli problemlerden biride kişilerin sorumluluk almamasıdır.					
· Bu kurumda işgörenlerin işle ilgili kendi problemlerini çözebilecekleri felsefesi kabul edilir.					
· Bu kurumdaki yönetim işgörenlerine rehber oluşturacak ilkeleri belirler ve işgörenlerin işlerinde sorumluluklar almasına olanak verir.					
· Bu kurumda işini iyi yapan işgörenlerin yükseltilmesine yönelik bir ödüllendirme sistemi vardır.					
· Bu kurumda kişilerin aldığı ödül ve teşvikler eleştiri ve tehditlerden daha fazladır.					
· Bu kurumda çalışanlar iş başarımları ölçüsünde ödüllendirilmektedir.					
· Bu kurumda büyük oranda eleştiri vardır.					
· Bu kurumda yapılan iyi işlerin karşılığında yeterli derecede ödül verilmemekte ve kişiler tanınmamaktadır.					
· Bu kurumda kişiler yanlış yaptıklarında cezalandırılmaktadır.					
· Bu kurumun yönetimi iyi bir fikre deneme şansı verme konusunda isteklidir.					
· Bulduğumuz sektörde rekabet avantajını korumak için bazen büyük riskler almak zorundayız.					
· Bu kurumda en üst etkililik için karar alma sürecine tedbirli yaklaşılır.					
· İşimiz doğru zamanda hesaplanan riskleri göze alarak kurulmuştur.					
· Bu kurumda çalışanlar arasında arkadaşça bir atmosfer hâkimdir.					
· Bu kurum ılımlı sakin bir çalışma iklimi ile nitelendirilmektedir.					
· Bu kurumdaki çalışanlar soğuk ve birbirine uzak durma eğilimindedirler.					
· Bu kurumda çalışanlar ile yönetim arasında ılımlı bir ilişki vardır.					
· Bu kurumda üst yönetim işgörenler hata yaptıklarında onlara destek olmaz.					
· Yönetimi işgörenlerin terfi beklentileri ile ilgilenmek konusunda çaba gösterir.					

· Bu kurumda çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişki sistemi yoktur.				
· Bu kurumda yönetimin temel felsefesi insan faktörüne ve düşüncelerine önem vermek üzerine kuruludur.				
· Zor bir proje ile ilgilenirken çalışma arkadaşlarımdan ve üst yönetimden gerekli desteği göreceğime inanırım.				

1- Tamamen Katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum,
5- Kesinlikle Katılıyorum



SİLO SENDROMU ÖLÇEĞİ

	1	2	3	4	5
• Çalışanlar farklı departmanlar arasında hareket etmeye ya da deneyim kazanmak için farklı roller denemeye teşvik ediliyor					
• Kurumumuzda bir ekip çalışması hissi ve uyumlu bir işbirliği ortamı mevcut					
• Birbirimizle ve diğer kurumlara etkin bir şekilde çalışmamızı engelleyen az sayıda engel mevcut					
• Bir işi tamamlamak amacıyla departmanlar ya da kurumlar arası sınırlar fark etmeksizin diğerleriyle çalışırız					

1- Tamamen Katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum