

İşletme Hastalıkları Bağlamında: Örgütsel Körlük (Miyopi) ve Silo Sendromu

Emre Seyrek¹

Özet

Örgütsel körlük (miyopi) ve silo sendromu organizasyonların yaşadıkları hastalıklar içerisinde en önemlileri olabilir. Örgütsel körlük, işletmelerin değişim ihtiyaçlarına karşı duyarsızlaşmasına ve yeniliklere kapalı kalmasına neden olurken, silo sendromu departmanlar arası işbirliğini engelleyerek işletmenin genel hedeflerine ulaşmasını zorlaştırır. Bu iki hastalık, işletmelerin dış çevredeki fırsat ve tehditleri fark edememelerine, iç süreçlerde ise koordinasyon eksikliğiyle verim kayıplarına yol açar. Bu sendromlar, kısa vadede dikkate alınmazsa uzun vadede kronikleşerek, işletmenin hem iç işleyişini hem de müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebilir. Örgütsel körlükten korunmak için iç ve dış denetim mekanizmaları etkinleştirilmeli, stratejik zekâ ve yenilikçi bakış açısı teşvik edilmelidir. Silo sendromunu aşmak içinse iletişim ve işbirliği kültürü güçlendirilerek departmanlar arası koordinasyon sağlanmalıdır. Bu stratejik yaklaşımlar, işletmelerin daha sağlıklı ve rekabetçi bir yapıya kavuşmasına katkı sağlayabilir. Örgütsel körlük ve silo sendromu, modern işletmelerin sürdürülebilir başarısı için dikkatle ele alınması gereken örgütsel patolojilerdir. Bu hastalıkları erken teşhis etmek ve önleyici stratejiler geliştirmek, işletmelerin uzun vadede ayakta kalabilmesi ve rekabet gücünü artırması açısından büyük önem taşır.

Giriş

Bir işletmenin büyüme isteği, onun hedeflerinin temel bir parçasıdır. Ancak, genişleyen firmalar çeşitli sağlık sorunlarıyla yüzleşme riski taşır. Aynı şekilde, pazarda uzun yıllar varlık gösteren köklü işletmeler de yaşlanmanın getirdiği belirli hastalıklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu hastalıklardan birisi örgütsel körlük (miyopi) iken bir diğeri silo sendromudur. Örgütsel körlük, bir kuruluşun karşılaşılabileceği risk ve fırsatları fark edememe durumu

1 Öğr. Gör. Dr., Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, eseyrek@agri.edu.tr, ORCID:0000-0002-6561-8739

olarak tanımlanır. Özellikle yönetim kademesindeki bu körlük, işletmenin hedeflerine ulaşma yolunda ciddi zararlar doğurabilir (Gürçay, 2019).

Örgütsel körlük yaşayan çalışanlar genellikle aşırı kuralcıdır ve değişime ve denetime açık değildir. Bu kuruluşların vizyon ve hedeflerinin olmadığı, olsa bile bu vizyon ve hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmediği de söylenebilir. Bu durum kuruluşlarda silo sendromuna neden olabilmektedir. Silo sendromunun doğal bir sonucu olarak ihtiyaç duyulan alanlarda koordinasyon sağlanamıyor, organizasyonu oluşturan sistem ve alt sistemler arasında kopukluk meydana geliyor. Bu kopukluk da kurum içindeki görev ve bilgi akışında sıkıntılara neden olur (Yeşilyurt, 2021).

Silo sendromu, özellikle bölümlere ayrılmış işletmelerde sıkça karşılaşılan bir sorundur. Dış dünyayla iletişimden kopuk, içe dönük yapıdaki örgütlerde yaygın şekilde görülmektedir. Bu sendroma yakalanan çalışanlar ve birimler, genellikle kendi bölüm hedeflerini işletmenin genel hedeflerinden daha öncelikli hale getirebilirler. Diğer bölümlerle iletişimi keser, işbirliğinden ve takım çalışmasından uzak dururlar. Bu durum zamanla kronikleşir ve bölümler arasında gerginliklere hatta düşmanlıklara yol açabilir. Silo sendromunu ortadan kaldırmanın en etkili yolları ise eğitim ve sağlıklı iletişimdir. Büyük, hiyerarşik yapıya sahip işletmelerde bu sorunun üstesinden gelmenin tek yolu, örgüt yapısında değişiklik yapmaktır (Gürçay, 2019).

Bu bağlamda, araştırmanın amacı işletmelerin yaşadıkları hastalıklardan olan örgütsel körlük ve silo sendromunu kavramsal anlamda ortaya koymaktır. Bu doğrultuda öncelikle işletmelerin yaşadığı hastalıklar incelenmiştir. Ardından örgütsel körlük kavramının tanımı, boyutları, nedenleri, sonuçları ve örgütsel körlüğün yönetimi ve önleme yolları değerlendirilmiştir. Son olarak, Silo sendromunun tanımı, nedenleri, belirtileri ve sonuçlarına odaklanılmıştır. Böylece bu araştırma, örgütsel körlük ve silo sendromu gibi işletme hastalıklarının kavramsal temellerini ortaya koyarak, bu sorunların nasıl tespit edileceği ve yönetileceğine dair gelecek çalışmalara rehberlik edebilir. Ayrıca, örgüt yapılarının daha sağlıklı hale getirilmesi için stratejik yaklaşımlar geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

1. İşletmelerin Yaşadığı Hastalıklar

Araştırmacılara göre, insanlar gibi işletmeler de zaman zaman hastalanabilir ve bu durum, işletmelerin verimli bir şekilde çalışmasını engeller. Sağlıklı işletmeler, ürün ve hizmet üretiminde daha etkili olurken, hastalanan işletmeler çeşitli belirtiler göstererek işlerini düzgün yürütemez (Şener ve Erdem, 2011). Literatürde bu kavram, büropatoloji (Öztürk,

1999), örgütsel patoloji (Enache, 2010) ve yönetim hastalıkları (Şener ve Erdem, 2011) gibi farklı terimlerle de ifade edilmektedir.

Organizasyonlardaki işlevsiz davranışlar, olumsuz motivasyon kaynağı olabilir (Durmuş, 2022). Bu açıdan işletmeler, gelişen teknolojiye uyum sağlamak için modern yönetim tekniklerine yönelmektedir, çünkü geleneksel yöntemler yeni problemlere çözüm üretememektedir. Geçmişte çalışanların bireysel hedefleri öncelik taşıırken, işletmenin amaçlarına odaklanmamak artık bir işletme hastalığı olarak kabul edilmektedir (Uslu ve Demirel, 2002). Bu durum, işletmelerin amaçlarından sapmasına ve çatışmalar yaşanmasına neden olan büropatolojiyi ortaya çıkarmaktadır. Büropatoloji, işletmenin yapısal sorunlarından kaynaklanarak çalışanları hata yapmaya yönelten bir durumu ifade eder (Öztürk, 1999).

Örgütsel patoloji ise, işletmelerdeki hastalıkların nedenlerini ve bu hastalıkların nasıl fark edilip tedavi edilebileceğini inceleyen bir alan olarak öne çıkmaktadır (Enache, 2010). Yönetim hastalıkları ortaya çıktığında, işletmeler amaçlarını gerçekleştiremez ve bu durum, sistemin durma eğilimi anlamına gelen entropiyi artırır (Şener ve Erdem, 2011). Bu hastalıklar, çalışma ortamındaki düzensizlikler, yönetim tarzı ve endüstriyel yorgunluk gibi etkenlerden kaynaklanır ve çalışanların performansını olumsuz etkileyebilir (Şimşek ve Öge, 2007).

Literatürde sıkça karşılaşılan diğer işletme hastalıkları ise örgütsel körlük ve örgütsel sessizliktir. Geiger ve Antonacopoulou'ya (2009) göre, bu iki kavram birbiriyle ilişkilidir; çalışanlar sessizlik davranışı sergileyerek düşüncelerini dile getirmedikçe, işletme gelecekteki riskleri öngöremeyerek örgütsel körlükle karşı karşıya kalmaktadır.

Literatürde işletme hastalıkları arasında yer alan durumlardan bir diğeri de örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm, çalışanların organizasyonlarına yönelik olumsuz tutumlarını, şüphesizliğini ve güvensizliğini ifade eden bir kavramdır (Battal ve İbrahim, 2023). Bu tutum genellikle hayal kırıklığı, adaletsizlik algısı ve örgütsel politikaların samimiyezsiz olduğu düşüncesinden kaynaklanır (Dean vd., 1998). Örgütsel sinizm, çalışanların yönetime ve organizasyon politikalarına duyduğu güvensizlik nedeniyle, sorunların açıkça ifade edilmemesine ve çalışanların eleştirilerinin azalmasına yol açabilir. Bu durum, yöneticilerin organizasyondaki sorunları fark edememesine, yani örgütsel körlüğün oluşmasına neden olur.

İşletmelerdeki bu hastalıkların analiz edilmesi ve çözüm yollarının aranması, işletmelerin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Çözüm için öncelikle çalışanların bu hastalıklara neden olan davranışlarını anlamak

ve bu hastalıkların çalışanların stratejik düşüncelerini nasıl etkilediğini belirlemek gerekir (Kesken ve İliç, 2008). Ayrıca yöneticilerin işletmeden beklentilerinin net bir şekilde ortaya konması da kritik öneme sahiptir.

Son olarak, yönetim hastalıkları ve iş kazaları, hem çalışanlar hem de işverenler için büyük bir maliyet ve yük oluşturmaktadır. Çeşitli ülkelerde bu hastalıkların önlenmesi için sistemler geliştirilmiştir. Örneğin, ABD’de SERSOR, (Mesleki Riskler için Koruyucu Olay Bildirim Sistemi) gibi sistemler, mesleki riskler için erken uyarı sağlayarak bu hastalıkların önüne geçmeye çalışmaktadır (Spreeuwers vd., 2008).

2. Örgütsel Körlük (Miyopi) Kavramı

2.1. Örgütsel Körlük (Miyopi) Kavramının Tanımı

Son yıllarda sosyal medya uygulamalarının da etkisiyle hızlı bir sosyal değişim yaşanmaktadır. (Sarıgül, 2024). Bu hızlı sosyal değişim diğer birçok alanı olduğu gibi örgütsel yapıları da etkilemekte onlarda çeşitli sorunların çıkmasına neden olabilmektedir. Bun sorunlardan birisi de örgütsel miyopidir. Kavram literatürde örgütsel körlük veya yönetimsel miyopi gibi farklı isimlerle ifade edilen, örgütlerin çevresindeki riskleri, fırsatları ve tehditleri yeterince algılayamaması ve dolayısıyla gereken tepkileri verememesi durumunu açıklar (Kaygın, 2017). Bu kavram, örgütlerin değişime uyum sağlayamama sorununu vurgular. Yetersiz algılamanın temel sebebi, değişim ihtiyacını göz ardı ederek mevcut uygulama ve inançların sorgulanmadan sürdürülmesidir (Yüksel, 2017). Bu durum, örgütsel süreçlerde hatalara yol açmakta ve miyopik bir yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Catino (2013) ‘e göre, örgütsel miyopi, organizasyon içindeki olayların öngörülemezliği ve bu nedenle ortaya çıkan beklenti ve duyarlılık sorunlarıyla ilişkilidir. Bireysel seviyede başlayan bu körlük, zamanla örgütsel düzeye ulaşarak daha geniş çaplı bir soruna dönüşebilir. Örgütsel miyopi, bireysel alışkanlıklar, uyum sağlama, rutinlik ve odaklanma gibi etkenlerin yanı sıra örgüt kültürü, liderlik türü ve sektör yapısı gibi faktörlerle de şekillenir ve bu unsurlar, iç ve dış çevre koşullarının yeterince algılanamamasına neden olur (Seymen vd., 2016).

Örgütsel miyopi kavramı, organizasyonların zamanla çevresel değişiklikleri, fırsatları ve tehditleri fark edememesi ile ilişkilidir. Bu durum, yönetimsel miyopi ya da örgütsel körlük olarak da adlandırılır ve örgütlerin gerekli reaksiyonları gösterememesine neden olur (Kaygın vd., 2017). Organize bir şekilde bu miyopluğun üstesinden gelmek için örgütlerin

değişimi sürekli olarak değerlendirmeleri ve iç/dış faktörlerin etkilerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

2.2. Örgütsel Körlüğün (Miyopinin) Boyutları

Catino'nun (2013) örgütsel miyopi üzerine yaptığı çalışmalar, bu kavramın bireysel, örgütsel ve sektörel etkenler şeklinde üç temel boyutta ele alınabileceğini öne sürmüştür. Seymen vd. (2016) bu çalışmaya bir boyut daha ekleyerek, işin rutinlik derecesinin de örgütsel körlük üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamış ve bununla ilgili bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir.

Bireysel Etkenler Boyutu: Bireylerin demografik özellikleri, kişilik yapıları ve sosyo-psikolojik faktörleri, örgütsel miyopiye maruz kalma olasılıklarını etkileyen önemli unsurlar arasında yer alır (Catino, 2013). Levinthal ve March (1993) tarafından yapılan bir araştırma, örgütsel öğrenmenin, örgütsel miyopinin çeşitli türleri üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Örneğin, sürekli eğitim alan ve kendini geliştiren bireylerin, yeniliğe kapalı ve eğitimsiz bireylere göre örgütsel körlüğe daha az maruz kaldığı ifade edilmektedir. Ayrıca bireyin yaşı ve iş tecrübesi de bu körlük üzerinde belirleyici bir faktör olabilir. Genç ve deneyimsiz çalışanların öğrenme kapasiteleri ve algıları daha gelişmiş olabileceğinden, örgütsel miyopiye karşı daha dirençli olabilirler. Tonbul ve Sağıroğlu (2012), uzun süre aynı kurumda çalışan bireylerin, zihinsel yorgunluk ve yönetim körlüğüne daha yatkın olduğunu belirtmiştir.

Örgüt Yapısı Boyutu: Bir örgütün yapısı, sahip olduğu kültür, öğrenme kapasitesi, liderlik tarzı, sermaye yapısı ve birimler arası ilişkilerle yakından ilgilidir (Catino, 2013). Örgüt içerisindeki iletişim ve eşgüdüm, özellikle katı ve kapalı bir yapı söz konusu olduğunda, örgütsel körlüğe neden olabilir (Döş, 2013). Çalışanlar üzerindeki baskı, aşırı denetim ve toksik ilişki biçimleri (Sarıgül, 2023) yenilikçi düşünceleri ve çalışanların kendilerini ifade etme kapasitelerini kısıtlayabilir. Bu durum da örgütsel körlüğe zemin hazırlar (Dolu, 2011).

Sektör Yapısı Boyutu: Bir örgütün faaliyet gösterdiği sektörün dinamikleri de örgütsel miyopi üzerinde belirleyici bir rol oynar. Sektörün rekabet düzeyi, iş kültürü ve çevre ile ilişkileri bu dinamikler arasında sayılabilir. Örneğin, dinamik ve rekabetçi bir sektör olan sağlık hizmetleri, örgütlerin çevresel değişimleri takip etme gerekliliğini artırır ve bu durum körlüğe düşme olasılığını azaltır. Buna karşın, tarım gibi durağan bir sektörde uzun süre faaliyet gösteren örgütler, yenilik eksikliği nedeniyle zamanla körelebilirler (Catino, 2013).

Yapılan İşin Rutinlik Derecesi Boyutu: İşin dinamik ve sürekli yenilik gerektiren bir yapıya sahip olması, örgütsel körlük riskini azaltır. Buna karşın, işin kapalı ve rutin olması, körlüğü artırabilir. Örneğin, bir ilaç firmasında depo görevlisi olarak çalışan bir kişi ile sahada sürekli hareket halinde çalışan bir kişinin körlük düzeyleri arasında farklar olacağı öngörülmektedir. Kayıkçı vd. (2015) ile Nural ve Çıtak (2012) tarafından yapılan çalışmalar, rotasyonlu işlerde çalışan bireylerin örgütsel körlüğe daha az maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır.

2.3. Örgütsel Körlüğün (Miyopinin) Nedenleri

Örgütsel körlük, bir işletme içerisinde bireylerin uzun süre aynı işleri yapması sonucu meydana gelir. Bu duruma neden olan faktörler arasında, değişime direnç gösterme, kibir, yapılan işte yeterli olma inancı, denetim eksikliği ve statükocu tutumlar yer alır. Ayrıca, karar verme süreçlerindeki sorunlar, çalışanların sürece dahil edilmemesi, örgüt içi çatışmalar gibi unsurlar da örgütsel körlüğü tetikleyebilir (Çayak ve Karsantık, 2021). Özellikle, rutinlerinden çıkmayan ve değişime kapalı olan örgütlerde bir süre sonra duyarsızlık gelişir ve bu da körlüğe yol açar.

Örgütsel körlüğün diğer önemli sebepleri arasında yöneticilerin otokratik tutumları ve kuralların değişmeden devam etmesi gösterilebilir. Bu tür tutumlar, çalışanların sürece aktif katılımını engeller ve örgüt içi yenilenmeyi durdurur. Aynı şekilde, çatışmaların ve iletişim eksikliklerinin iyi yönetilememesi de körlüğe neden olur. Kurum içinde kendisini mükemmel gören çalışan ve yöneticiler, yeniliklerin önünde engel oluşturur, bu da örgütün gelişimini olumsuz etkiler (Sabırlı, 2020; Döş, 2013).

Levitt (1975), *Marketing Myopia* adlı çalışmasında, örgütlerin değişime ayak uyduramamalarının başarısızlıklarına yol açtığını belirtir. Demir yolu sektörünün gerilemesi, sadece yeni teknolojilerden değil, sektördeki liderlerin yanlış stratejilerinden kaynaklanır. Benzer şekilde, bazı Hollywood film şirketlerinin televizyonların yükselişi ile kapanması, dış gelişimlere uyum sağlayamamaktan ileri gelmiştir. Levitt (1975), örgütlerin dar kalıplarla tanımlamalara gitmek yerine müşteri odaklı stratejiler geliştirmesi gerektiğini vurgular; zira bu tür yenilikçi yaklaşımlar, Hollywood'un krizden çıkıp yeniden canlanmasını sağlayan faktörlerden biri olmuştur.

2.4. Örgütsel Körlüğün (Miyopinin) Sonuçları

Örgütsel körlük (miyopi), bir işletmenin hem iç hem de dış çevresine olan duyarlılığını yitirerek kısa vadeli düşünce yapısına saplanmasıyla tanımlanır. Bu hastalığa yakalanan örgütler, genellikle işleyişlerinde rutin

bir yapı oluşturur ve bu, verimliliği engellemekle kalmaz, aynı zamanda yanlış yatırımlarla kaynakların boşa harcanmasına yol açar (Özgül ve Mengi, 2018). İşgörenlerde oluşan monotonluk ve motivasyon eksikliği, örgüt içi bağlılığı zayıflatırken, iletişim problemleri hem örgütsel öğrenmeyi sekteye uğratarak hem de dış çevreyle olan etkileşimleri zayıflatır (Seymen vd., 2016).

Miyopik davranışlar, örgütlerin uzun vadeli hedeflere ulaşmalarını da engeller. Çevreyle olan ilişkilerdeki zayıflama, vizyon oluşturma ve stratejik amaçlara odaklanma süreçlerinde aksaklıklar yaratır (Bay ve Kavurgacı, 2020). Bu durum, örgütün fırsatları göz ardı etmesine ve büyüme potansiyelini değerlendirememesine neden olabilir (Kartal, 2018). Örgütlerin bu dar bakış açısına hapsolması, yenilik ve işbirliği fırsatlarını kaçırmalarına yol açar ve rekabet güçlerini zayıflatır.

Levinthal ve March (1993), örgütsel miyopiyi öğrenmenin önündeki en büyük engellerden biri olarak tanımlamıştır. Örgütsel öğrenme, performansı iyileştiren bir mekanizma olsa da, miyopi bu süreci sınırlayarak, başarısızlıkları göz ardı etme eğilimi yaratır. Bunun sonucunda, örgütler hem iç hem dış çevredeki risk ve fırsatları görememeye başlar (Altınay vd., 2012). Özellikle stratejik karar alma süreçlerinde çevresel değişimlere karşı duyarsızlık, örgütün uzun vadede varlığını sürdürmesini zorlaştırır (Hrebiniak ve Joyce, 1986).

Bu hastalığın bir diğer kritik sonucu da panik halidir. Miyopi nedeniyle fark edilmeyen riskler ve fırsatlar, örgütlerde aniden ortaya çıkan krizlerin yanlış yönetilmesine yol açar (Catino, 2013). Panik içerisinde alınan aceleci kararlar, daha büyük sorunların doğmasına neden olur. Bu tür kararların kalıcı hasarlar yaratabileceği gibi, örgüt içindeki çalışanlar üzerinde de endişe ve belirsizlik hissi uyandırır (Gürçay, 2019).

Sonuç olarak, örgütsel miyopiye yakalanan işletmelerde öğrenme ve gelişme zayıflar, fırsatlar kaçırılır, kaynaklar yanlış kullanılır ve örgütün uzun vadeli başarısı tehlikeye girer. Bu hastalığın tedavisi ise Kaizen yönetim sistemi gibi yenilikçi yaklaşımların benimsenmesi, rakip örgütlerle etkileşimlerin artırılması ve dış danışmanlık hizmetlerinden yararlanılmasıyla mümkündür (Önal, 2023).

2.5. Örgütsel Körlüğün (Miyopinin) Yönetimi ve Önlemenin Yolları

Örgütsel körlüğün, işletmelerin stratejilerindeki ve inançlarındaki hatalardan kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bu problemin çözümü için yönetimin doğru misyon ve vizyon belirlemesi, örgütteki körlüğü fark ederek yaratıcı çözümler üretmesi ve belirsizlikleri ortadan kaldırması önem taşır.

Ayrıca, güvenilir yönetim yapılarının oluşturulması da vurgulanmaktadır (Gültekin, 2019).

Her örgüt için aynı yönetim stratejilerinin işe yarayacağı düşüncesi yanıltıcı olabilir. Örgütsel renk körlüğü, örgütlerin başarılı yönetim uygulamalarını kendi kültürel yapısına uygun olmadan kullanmaya çalıştığında ortaya çıkar. Bu durum, farklı kültürel özellikleri dikkate almayan bir körlüğe neden olabilir. Örneğin, Japonya'daki kalite çemberi uygulaması Amerika'da aynı başarıyı getirmemiştir; bu da kültürel renk körlüğüne iyi bir örnektir (Demir, 2008).

Araştırmalara göre, örgütsel körlükten kaçınmak için çeşitli önlemler alınmalıdır. Örgütsel zekâ, işletmelerin çevresine daha iyi uyum sağlaması, psikososyal risk etmenlerini ortadan kaldırması ve geleceğe dair daha öngörülü olması için önemli bir çözüm olarak önerilmektedir (Altınay vd., 2012; Ekici ve Titrek, 2011; Sarıgül, 2020). Ayrıca, iç ve dış denetim süreçleri, örgütsel körlüğü önlemek için gerekli görülen diğer uygulamalardır. İç denetim, işletmenin gelişimi için gerekli düzenlemeleri sağlar (Avcı, 2016), dış denetim ise işletmenin körlük tehlikesine karşı farkındalığını artırır (Akpınar ve Çakmakkaya, 2014; Aktürk, 2015). Değişimin kaçınılmaz olduğu örgüt ortamında, yöneticiler iç ve dış riskler karşısında fırsatları değerlendirmelidir (Battal vd., 2017). Yöneticilerin örgütsel körlüğü önleyebilmek için bu tür stratejik yaklaşımları dikkate alması gerekmektedir.

3. Silo Sendromu

3.1. Silo Sendromu Tanımı

“Silo”, tarım ürünlerini muhafaza etmek amacıyla kullanılan silindirik yapılar olarak bilinir (Özgül ve Mengi, 2018). Bu yapılar, ürünleri çevresel faktörlerden korumak için dış dünya ile temaslarını keser. Benzer bir durum, işletmelerdeki farklı departmanlar arasında da yaşanabilir. Bu durum, her birimin kendisini diğerlerinden izole ederek yalnızca kendi faaliyetlerine odaklanmasına yol açar (Serrat, 2010). Böyle bir izolasyon, “silo sendromu” olarak adlandırılır ve bir organizasyondaki bir bölümün, diğer bölümlerden habersiz bir şekilde çalışması, aralarında adeta görünmez bir duvar örmeyle sonuçlanır (Altınay vd., 2012). Silo yapıları, işletmedeki işbirliği ve iletişim kanallarını zayıflatarak, her birimin yalnızca kendi hedeflerine odaklanmasına neden olur. İş birimleri arasındaki bu kopukluk, silo sendromunun temel sebeplerinden biri olarak kabul edilmektedir (Özgül ve Mengi, 2018).

3.2. Silo Sendromunun Nedenleri

Kâr amacı olsun ya da olmasın, birçok organizasyonda ortaya çıkabilecek silo sendromunun bir diğer nedeni, çalışanlar arasında “biz-onlar” şeklinde bir ayırım yapmaktan kaynaklanabilir. Bu bölünme, bazı yöneticilerin belirli birimlere ayrıcalıklı davranışlarıyla daha da alevlenebilir. Özellikle, üst yönetimin kontrol edemediği veya hatta üst yönetimi etkileyip yönlendirebilen birimlerin olduğu işletmelerde, silo sendromu riski daha da yüksektir (Özgül ve Mengi, 2018).

Silo sendromunun bir başka nedeni ise işletmelerde yaşanan kontrolsüz büyümedir. Kontrolsüz büyüme, bölümler arasında görünmez duvarlar inşa edebilir ve bu durum, her bölümün farklı kültürler ve değerler benimsemesine, ayrıca farklı önceliklere sahip olmasına yol açabilir. Bunun sonucunda, rekabet ve çatışma ortamı doğar ve bu da işletmenin dış çevredeki fırsatları ve tehditleri fark edememesi ile sistem değişikliklerine veya yeniliklere karşı direnç göstermesine neden olabilir (Aksoy, 2015).

Alvin Toffler’e göre, işletmelerdeki silo oluşumu, herkesin ortak bir hedefe yönlendirilmesiyle önlenir (Aksoy, 2015). Bu ortak amacı oluşturmak ve yaymak ise ancak etkili bir koordinasyonla mümkündür. İşletmeler, fiziksel, finansal ve insan kaynaklarını bir araya getirme ve koordine etme yeteneklerini ne kadar geliştirirlerse, topluma katkıları ve yarattıkları değer o ölçüde artacaktır (Tompkins, 2005; Keskin vd., 2016). Etkili ve verimli bir koordinasyonun sağlanabilmesi için, doğru bir bilgi akışı ve etkili bir iletişim sistemi kurulmalıdır. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmalı, yöneticiler farklı bakış açılarına önyargısız yaklaşmalı ve uyumlu bir yönetim sistemiyle birlikte şeffaflık kültürü benimsenmelidir (Saruhan ve Yıldız, 2013).

İçeride şeffaflık kültürünün sağlanabilmesi için ise etik ilkeler belirlenmeli, etkili bir organizasyon yapısı kurulmalı, görev ve yetkiler doğru şekilde dağıtılmalı ve açık iletişim kanalları ile kontrol ve raporlama sistemleri oluşturulmalıdır. Ayrıca, bu süreçlerin etkili bir iç denetim mekanizması ile desteklenmesi de kritik öneme sahiptir (Yurtsever, 2015).

3.3. Silo Sendromu Belirtileri

Silo sendromunu ortadan kaldırmayı amaçlayan organizasyon liderleri, genellikle bu durumun ortaya çıkardığı birden fazla sorunla karşı karşıya kalırlar. İlk olarak, dikey siloların stratejinin etkin bir şekilde uygulanmasını engellediği görülmektedir. Her departman, genel stratejiyi kendi sorumluluk alanına göre bölümlere ayırarak uygulamaya çalışır, ancak bu durum stratejik talimatların departmanlar arası önceliklerle çatışmasına yol açar ve sonuçta verim kaybı, işten çıkarmalar ve eksiklikler meydana gelir. Bunun yanı sıra,

şirketlerde aşırı sayıda aktif proje bulunması da önemli bir sorundur. Günlük operasyonların yanında projeler ve inisiyatifler yenilikçiliği teşvik etmek için gereklidir, ancak çoğu departman bu projelere yeterince odaklanamayarak performans değerlendirmelerine göre önceliklendirdiği rutin işlerine odaklanır. Bu nedenle teslim tarihleri sürekli ertelenir ve inovasyon eksikliği nedeniyle organizasyon geride kalır (Cilliers ve Greyvenstein, 2012).

Ayrıca, müşteri memnuniyetsizliği de silo sendromunun sonuçları arasında yer alır. Organizasyon içindeki süreçleri iyileştirememek, müşterilerin rakiplere yönelmesine ve pazar payının kaybedilmesine neden olabilir. Departmanlar bağımsız olarak iyi performans gösterse bile, iç iletişim ve koordinasyon eksikliği tutarsız müşteri deneyimleri yaratır. Örneğin, birden fazla departman aynı müşteriyi arayabilir ya da operasyon ekibi, iş geliştirme departmanının belirlediği standartlardan farklı standartlar uygulayabilir. Silo sendromu ayrıca operasyonların verimsizleşmesine de yol açar. Departmanlar arası rekabet, ekiplerin birbirinden daha iyi performans göstermeye çalışmasıyla tetiklenir, bu da organizasyonun genel başarısına zarar verebilir. İşbirliği girişimleri genellikle faydalı olsa da, bazı yöneticiler bu durumu kendi otoritelerine tehdit olarak algılar ve bu durum kıskançlık ve güç mücadelesine yol açar (Hotaran, 2009).

Son olarak, silolarda çalışan personel genellikle organizasyonla güçlü bir bağ kuramamaktadır ve bu durum düşük moral ile sonuçlanmaktadır. Çalışanlar, yalnızca kendi departmanlarının küçük bir kısmını görüp genel operasyonu anlayamadıkları için işletmeye olan bağlılıkları azalır. Fonksiyonlar arası projelerde çalışmak bu sorunu çözebilse de, yönlendirme eksikliği ve çatışan öncelikler nedeniyle bu çabalar çoğunlukla başarısız olur (Akova vd., 2015).

3.4. Silo sendromunun sonuçları

Silo sendromu, birçok örgütte teknolojik, organizasyonel ve politik nedenlerle ortaya çıkan bir öğrenme güçlüğüne neden olmaktadır (Fenwick vd., 2009). Bu sendromun varlığı, örgütlerin sorunlarını teşhis etme ve çözme yeteneklerini zayıflatır. Genellikle, liderler bu durumu ortadan kaldırmaya çalışırken, yalnızca sendromun belirtilerine odaklanarak basit hataları düzeltme yoluna gitmektedirler. Ancak bu yaklaşım, altında yatan örgütsel normları ve temel nedenleri göz ardı etmektedir (Ensor, 1988).

Organizasyonel silolar, değişime karşı direnç gösteren yapılardır ve bilgi paylaşımını engelleyerek iş birliğine ket vurur. Kamu sektöründe, silo yapılarının bilgi paylaşım çabalarını baltaladığı, dolayısıyla hizmet kalitesini düşürdüğü belirtilmektedir. Bu durum, kamu hizmetlerinin geliştirilmesine

yönelik yeniden yapılanma ve performans yönetimi gibi süreçlerin etkisini azaltır (Bundred, 2006). Silolar, bilgi paylaşımı ve yönetimi konusunda ciddi engeller oluşturarak, kamu kurumlarının etkinliğini azaltmaktadır.

Silo yapıları içinde, her birim kendi çıkarlarını koruma çabası içerisindedir. Bu durum, farklı departmanların aynı işlevler için farklı süreçler geliştirmesine neden olabilir (Sessoms, 2020). Bilgi paylaşma isteksizliği, çalışanların güç kaybı korkusuyla ilişkilendirilebilir; bu da örgütte güvensizlik ortamı yaratır. Sonuç olarak, bireyler örgüte olan bağlılıklarını kaybeder ve gruplar arasında bir birliklilik oluşmaz. Ortak bir vizyonun eksikliği, organizasyonun reaktif bir hale gelmesine neden olur, bu da hiyerarşik onay beklemeye ve orta kademedeki yöneticilerin daha çok iletişimci bir rol üstlenmesine yol açar (Ensor, 1988).

Silo sendromunun diğer sonuçları arasında performans düşüklüğü, müşteri taleplerinin karşılanamaması ve değer zinciri üzerindeki darboğazlar sayılabilir. Müşterilere yeterli hizmet sunamamak, işveren ve çalışanların yükümlülüklerini yerine getirememesi gibi sorunlarla birlikte, ciddi bir öğrenme engeli yaratır (Mohapelo, 2017). Örgüt, problemlerini çözme konusunda beceriksizleşir ve yalnızca yüzeysel hataların giderilmesine odaklanır. Bu durum, geçerliliğini koruyan ve sürekli olarak kendini tekrarlayan organizasyonel normların etkisiyle pekişir. Güven eksikliği ve paylaşım isteksizliği, bireylerin örgüt içindeki bağlılıklarını zayıflatır ve örgütün proaktif bir yaklaşım sergilemesini engeller (Ensor, 1988: 16; Contu ve Willmott, 2003).

Sonuç olarak, silo sendromu, hem dikey hem de yatay ekseninde sosyal uçurumların oluşmasına yol açar (Diamond vd., 2004). Bu ayrışma, çalışanların problemleri geniş bir perspektiften değerlendirmesini engeller. Örgüt, hiyerarşik onay bekleyerek tepkisel bir kimlik geliştirir ve bu durum, sorunların çözümünü daha alt seviyelerde gerçekleştirme gereken bir organizasyon için olumsuz sonuçlar doğurur. Üst kademelerdeki tatminsizlik, kurumsal ve fabrika seviyesindeki “kifayetsiz ara yöneticiler” arasında en yüksek seviyeye ulaşır. Bu kişiler, üstlendikleri rolün getirdiği sorumluluklar nedeniyle motivasyon kaybı yaşarlar ve bu durum, yeteneklerini geliştirememeleriyle birleşince, aralarındaki en yetenekliler ayrılmayı tercih ederler (Mohapelo, 2017).

Silo sendromu, yalnızca iç iletişimi değil, aynı zamanda dış ilişkileri de etkileyerek, çalışanların işletme hedeflerine ulaşmasını engelleyen bir anlayış oluşturur. Bu durumda, her birey yalnızca kendi bölümünün hedeflerine ulaşma çabası içine girer ve bu da organizasyonun genel başarısını olumsuz etkiler (Gürçay, 2019).

Sonuç

Örgütsel körlük (miyopi) ve silo sendromu, işletmelerin verimliliğini ve rekabet gücünü olumsuz etkileyen önemli yapısal sorunlardır. Örgütsel körlük, işletmelerin çevresindeki riskleri ve fırsatları yeterince algılayamaması sonucu ortaya çıkar ve bu durum, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmalarını zorlaştırır (Yeşil ve Özbağış, 2022). Özellikle, bireylerin uzun süre aynı görevlerde kalması, değişime direnç göstermesi ve yöneticilerin otokratik tutumları, bu körlüğü pekiştiren faktörler arasında yer alır (Acar ve Mete, 2023). Dolayısıyla, örgütsel körlüğün önlenmesi için liderlerin etkili iletişim kurması ve bilgi paylaşımını teşvik etmesi kritik bir öneme sahiptir.

Silo sendromu ise, organizasyon içindeki farklı departmanların birbirinden izole bir şekilde çalışması sonucu ortaya çıkar. Bu durum, her birimin yalnızca kendi hedeflerine odaklanmasına ve dolayısıyla işbirliği ve iletişim kanallarının zayıflamasına neden olur. İşletmelerdeki işbirliği eksikliği, verimsizliklere ve projelerin başarısız olmasına neden olabilir. Her departman kendi çıkarlarını koruma eğiliminde olduğundan, genel stratejiye zarar verebilecek yanlış kararlar alınabilir. İşbirliğinin azalmasıyla birlikte, yenilikçi projeler ve yaratıcı çözümler engellenir, bu da rekabet avantajını zayıflatır (Özgül ve Mengi, 2018). Silo sendromunun nedenleri arasında, kontrolsüz büyüme, “biz-onlar” ayrımı ve yöneticilerin belirli birimlere ayrıcalıklı davranışları sayılabilir (Yeşil ve Özbağış, 2022). Bu tür bir ayrışma, organizasyonun genel başarısını olumsuz etkileyerek, müşteri memnuniyetsizliğine ve verim kaybına yol açar.

Her iki kavramın da etkili bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin uzun vadeli başarısı için hayati öneme sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel körlüğü aşmak için, yöneticilerin açık iletişim kanalları oluşturması, çalışanların katılımını teşvik etmesi ve sürekli bir öğrenme kültürü geliştirmesi gerekmektedir (Acar ve Mete, 2023). Aynı şekilde, silo sendromunu önlemek için, organizasyon içindeki işbirliğini artıracak stratejilerin benimsenmesi ve tüm departmanların ortak hedefler doğrultusunda çalışması sağlanmalıdır (Yeşil ve Özbağış, 2022). Bu tür önlemler, hem örgütsel körlüğün hem de silo sendromunun olumsuz etkilerini azaltarak, işletmelerin daha sağlıklı bir şekilde faaliyet göstermesine olanak tanıyacaktır.

Kaynakça

- Acar, Z., & Mete, M. (2023). Sağlık çalışanlarında örgütsel bilgi paylaşımının örgütsel körlüğe etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: Zincir hasta-ne örneği. *Eurasian Econometrics, Statistics & Empirical Economics Journal*, (24), 29-44.
- Akova, O., Tanrıverdi, H., & Kahraman, O. C. (2015). Otel işletmelerinde iş-gören devir hızına etki eden risk faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 87-107.
- Akpınar, T., & Çakmakkaya, B. Y. (2014). İş sağlığı ve güvenliği açısından iş-verenlerin risk değerlendirme yükümlülüğü. *Çalışma ve Toplum*, 1(40), 273-304.
- Aksoy, T. (2015, Nisan 14). Sizin şirketinizde de silolar var mı? *Hürriyet*. <https://www.hurriyet.com.tr>
- Aktürk, A. (2015). Konaklama işletmelerinde etkin bir iç kontrol sisteminin te-sisi bağlamında muhasebe sistem organizasyonu: Bir vaka analizi. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 1(4), 108-127.
- Altınay, A., Mercan, N., Aksanyar, Y., & Sert, S. (2012). İşletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zeka. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 13-19.
- Avcı, A. (2016). Effect of leadership styles of school principals on organiza-tional citizenship behaviors. *Educational Research and Reviews*, 11(11), 1008-1024.
- Battal, F., & İbrahim, A. (2023). How Cynicism Mediates Spiritual Leadership and Organizational Commitment?(The case of Turkish and Indonesian Universities). *Ege Academic Review*, 23(2), 315-330.
- Battal, F., Durmuş, İ., & Çınar, E. (2017). The effects of organizational citizens-hip behaviors and decision-making styles on transformational leadership behavior. *Electronic Turkish Studies*, 12(31).1-28.
- Bay, M., & Kavurgacı, N. (2020). Örgütsel miyopizm ve örgütsel çatışmanın demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi: Karaman OSB'de bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(72), 836-854.
- Bundred, S. (2006). Solutions to silos: Joining up knowledge. *Public Money & Management*, 26(2), 125-130. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2006.00521.x>
- Catino, M. (2013). *Organizationalmyopia*. Cambridge University Press.
- Cilliers, F., & Greyvenstein, H. (2012). The impact of silo mentality on team identity: An organisational case study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(2), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v38i2.982>

- Contu, A., & Willmott, H. (2003). Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, 14(3), 283-296. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.283.15167>
- Çayak, S., & Karsantık, İ. (2021). Öğretmenlerin örgütsel körlük düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *International Eurasian Educational Research Congress* (s. 296-297). Anı Yayıncılık.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Demir, H. (2008). Kültürel renk körlüğü: Kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine güçlendirmenin aracılık ve (mediation) etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 212-237.
- Diamond, M., Allcorn, S., & Stein, H. (2004). The surface of organizational boundaries: A view from psychoanalytic object relations theory. *Human Relations*, 57(1), 31-53. <https://doi.org/10.1177/0018726704040121>
- Dolu, B. (2011). Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Döş, İ. (2013). Örgütsel körlük ve okul. *V. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi* (s. 150-156). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Durmuş, İ. (2022). The effect of trust among employees on dysfunctional behavior and the mediating role of management's positive behavior: A theory of values analysis. *International Journal of Social Inquiry* 15(1), 1-20. <https://doi.org/10.37093/ijsi.951910>
- Ekici, Ö. O., & Titrek, O. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel zekâ düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(40), 152-163.
- Enache, R. (2010). Forms of organizational pathology among the teaching staff in Prahova County. *The New Educational Review*, 20(1), 29-40.
- Ensor, P. S. (1988). The functional silo syndrome. *Target*, 16(Spring 1988), 1 page overview.
- Fenwick, T., Seville, E., & Brunson, D. (2009). *Reducing the impact of organisational silos on resilience*. Resilient Organisations Research Report, 2009/01. Retrieved October 12, 2024, from https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/9468/12619818_silos.pdf?sequence=1
- Geiger, D., & Antonacopoulou, E. (2009). Narratives and organizational dynamics: Exploring blind spots and organizational inertia. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 411-436. <https://doi.org/10.1177/0021886309336409>
- Gültekin, G. S. (2019). Yükseköğretimde örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılığın aracı rolü [Doktora tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi].

- Gürçay, G. (2019). *Örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi ilişkisi: İnşaat sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hotaran, I. (2009). Silo effect vs. supply chain effect. *Revista de Management Comparat International*, 10, 216-221.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. (1986). The strategic importance of managing myopia. *Sloan Management Review*, 1, 5-14.
- Kartal, N. (2018). *Örgütsel miyopinin hizmetkar liderlik ekseninde tablili: Eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaygın, E., Demirel, N. ve Şahinkaya, E. (2017). Sarıkamış destinasyonunun tanıtımının miyopik bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Yüzcüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (3), 1-22.
- Kayıkçı, K., Yörük, T., & Özdemir, İ. (2015). İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin tabi oldukları rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 14(1), 200-215.
- Kesken, J., & İliç, D. (2008). Yönetimin irrasyonel yüzü: Örgütsel işlev bozuklukları ve analizi. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 451-468.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi* (1. baskı). Nobel Yayınevi.
- Levinthal, A. D., & March, G. J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, T. (1975). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 3-14.
- Mohapelo, T. (2017). Effects of silo mentality on corporate ITC's business model. *PICBE Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence*, 1009-1019.
- Nural, E., & Çıtak, Ş. (2012, May 24-26). Ordu ilinde resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüş ve önerileri. *7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Malatya.
- Önal, B. (2023). *Yönetim tarzlarının ve sosyal zekanın örgütsel miyopizm üzerindeki etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Özgül, B., & Mengi, B. T. (2018). İşletme körlüğü ve çözüm önerisi olarak güvenilir danışman "iç denetim". *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 18(54), 125-138.

- Öztürk, N. K. (1999). Kamu ve özel yönetim etiği: Benzerlikler ve farklılıklar. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(2), 15-26.
- Sabırlı, H. (2020). *Sağlık çalışanlarında iş doyumunun işletme körlüğüne etkisi: Konya ili örneği* [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi].
- Sarıgül, A. (2024). Sosyal değişim ve toplumsal adaletin yeniden inşasında sosyal arabuluculuk eğitimleri. *International Journal of Progressive Studies in Education*, 2(1), 1-13
- Sarıgül, A. (2020) Psiko-sosyal risk etmenleri, (Edt. C.Önen & Ş. Parlakayıldız) *İş Sağlığı ve Güvenliği* (167-189), Duvar Yayınları.
- Sarıgül, A. (2023). Toksik tip: sosyal değişim ve postmodernite arasında bir insan tasarımı. *Premium E-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 7(35), 1438-1447., Doi: 10.5281/zenodo.10035555
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2013). *Çağdaş yönetim bilimi* (2. baskı). Beta.
- Serrat, O. (2010). *Bridging organizational silos*. Asian Development Bank.
- Sessoms, G. (2020, June 11). What are organizational silos? Retrieved from <https://yourbusiness.azcentral.com/organizational-silos-8237.html>
- Seymen, O. A., Kılıç, T., & Kinter, O. (2016). Örgütsel körlüğün (örgüt miyopisi) ayrıntılı kavramsal analizi ve ölçümü: geliştirilen bir ölçek yardımıyla değerlendirme. *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal*, 1, 212-222.
- Spreeuwers, D., de Boer, A. G. E. M., Verbeek, J. H. A. M., de Wilde, N. S., Braam, I., Willemse, Y., ... & van Dijk, F. J. H. (2008). Sentinel surveillance of occupational diseases: A quality improvement project. *American Journal of Industrial Medicine*, 51(11), 834-842. doi:10.1002/ajim.20608
- Şener, E., & Erdem, R. (2011). Bir metafor: Örgütsel patoloji. 5. *Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, 13-16 Ekim, Fethiye, 73-82.
- Şimşek, M. Ş., & Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve uluslararası boyutları ile insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tompkins, J. (2005). *Organization theory and public management*. Wadsworth Publishing Company.
- Tonbul, Y., & Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2), 313-339.
- Uslu, Ş., & Demirel, Y. (2002). KOBİ'lerde çalışanların sorunları üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 173-184.

- Yeşil, S., & Özbağış, A. (2022). Kurumsal körlüğün çalışanlar üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(21. Uluslararası İşletmecilik Kongresi” Özel Sayısı), 182-202.
- Yeşilyurt, Ö. (2021). Do hybrid managers in academia experience business blindness. *The Journal of Academic Social Science*, (119), 126-133.
- Yurtsever, G. (2015, Ağustos). Kurumsal şeffaflık nasıl sağlanır? *Turcomoney*, 5(55), 84.
- Yüksel, A.H. (2017). Örgütsel süreçlerde işlev bozukluğunun işlevsiz momentum ve abilene paradoksu ekseninde tahlili. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24 (3), 669-685.

