

ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**DİNAMİK ÇEVRELERDE ÖRGÜTSEL MİYOPİDEN KURTULMAK:
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME AÇISINDAN İNCELEME**

Tuba BIYIKBEYİ¹ & Hasan Sadık TATLI²

Öz

Dinamik çevre koşullarında organizasyonların nasıl hayatta kalabilecekleri ve nasıl rekabet edecekleri uzun yıllardır tartışma konusu olmuştur. Dinamik çevrelerde organizasyonların ve yöneticilerin örgütsel öğrenmeyi sürdürmeleri firmanın rekabet avantajı kazanması ve bu avantajı sürdürmesi için hayati bir faktör olarak görülmektedir. Örgütsel öğrenme organizasyonun piyasadaki gelişmeleri yakalama kapasitesini artırırken körlüğü de azaltmaktadır. Bu nedensel ilişkilerin, özellikle körlüğün azaltılması hayati olabilir. Bu nedenle çalışmanın temel amacı, değişen çevresel koşulların örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini ve bu öğrenmenin örgütsel miyopiyi nasıl şekillendirdiğini incelemektir. Bu çalışma, bankacılık ve bilişim sektörlerinde çevresel dinamizmin örgütsel öğrenme ve örgütsel miyopi üzerindeki etkilerini keşfetmeyi amaçlamıştır. Katılımcılar, sektörde görev yapan orta ve alt kademe yöneticilerden oluşmuş, veriler kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmaya bankacılık ve bilişim sektörlerinden 481 kişi katılmıştır. Araştırmada analizler SPSS 25 ve PROCESS makro programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin testinde aracılık modelleri kullanılmıştır. Aracılık analizleri sonucunda hipotezlerimizin çoğunluğu desteklenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çevresel dinamizm örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca, örgütsel öğrenme düzeyi arttıkça örgütsel miyopinin azaldığı görülmüştür. Ancak, çevresel dinamizmin örgütsel miyopi üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bununla birlikte, örgütsel öğrenmenin aracılık etkisi değerlendirildiğinde, çevresel dinamizmin örgütsel miyopiyi dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, çevresel dinamizmin etkisinin örgütsel öğrenme yoluyla şekillendiğini ve dolaylı yoldan örgütsel miyopiyi etkilediğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, bu araştırma, bankacılık ve bilişim sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşların dinamik çevre koşullarında başarılı olabilmeleri için öğrenme kapasitelerini geliştirmelerinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle çevresel değişimlere ayak uydurabilmek ve körlükten kaçınmak için örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu bulgular ışığında, sektördeki yöneticilere uzun vadeli strateji benimseyerek çevresel dinamizmi bir avantaj olarak değerlendirmeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel öğrenme, Çevresel dinamizm, Örgütsel miyopi, Bankacılık sektörü, Bilişim sektörü

JEL Kodları: D83, L22, M10, M15

Başvuru: 22.10.2024 **Kabul:** 21.01.2025

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, tuba.biyikbeyi@kilis.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1770-7304>

² Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Galata Üniversitesi, hasansadik.tatli@galata.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1918-3188>

ESCAPING ORGANIZATIONAL MYOPIA IN DYNAMIC ENVIRONMENTS: AN EXAMINATION FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL LEARNING³

Abstract

How firms can survive and compete in dynamic environmental conditions has been debated for many years. In dynamic environments, it is vital for firms and managers to continue organizational learning to gain and maintain their competitive advantage. Organizational learning increases the firm's capacity to catch up with market developments and reduces myopia. These causal relationships, especially in reducing myopia, can be vital. Therefore, the study's main purpose is to examine the effect of changing environmental conditions on organizational learning and how this learning shapes organizational myopia. This study aimed to explore the effects of environmental dynamism on organizational learning and organizational myopia in the banking and IT sectors. The participants consisted of middle and lower-level managers working in the sector, and the data was collected using the convenience sampling method. 481 people from the banking and IT sectors participated in the study. The analyses in the study were carried out using SPSS 25 and PROCESS macro programs. Mediation models were used in the testing of the hypotheses. As a result of the mediation analyses, the majority of our hypotheses were supported. According to the findings, environmental dynamism positively affects organizational learning. In addition, it was observed that organizational myopia decreases as the level of organizational learning increases. However, the direct effect of environmental dynamism on organizational myopia was not found to be significant. However, when the mediation effect of organizational learning was evaluated, it was determined that environmental dynamism indirectly affects organizational myopia. This result reveals that the effect of environmental dynamism is shaped by organizational learning and indirectly affects organizational myopia. In conclusion, this research emphasizes that it is important for organizations operating in the banking and IT sectors to develop their learning capacities to be successful in dynamic environmental conditions. Organizational learning should be encouraged to keep up with environmental changes and avoid blindness. In light of these findings, it is recommended that managers in the sector evaluate environmental dynamism as an advantage by adopting long-term strategies.

Keywords: *Organizational learning, Environmental dynamism, Organisational Myopia, Banking sector, IT sector.*

JEL Codes: D83, L22, M10, M15

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Çevresel dinamizm, dış iş ortamındaki değişikliklerin hızı ve yoğunluğu olarak görülebilir. Çevrenin değişim hızı ve istikrarsızlık derecesini ifade eden çevresel dinamizm (Zhang ve Zhu, 2021) organizasyonların hayatta kalması ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmeleri için, değişimi takip etme, sürekli gelişim ve öğrenme ile adaptasyonu bir ihtiyaç haline getirmiştir. Kaynak bağımlılığı teorisi, bir organizasyon içindeki çeşitli faaliyetlerin dış çevre tarafından etkilendiğini ve organizasyonların yenilik stratejilerini dış çevreye adapte etmeleri gerektiğini savunmaktadır (Donaldson, 2001; Zhoung vd, 2024). Bunun için dinamik bir süreç gerekmektedir. Zahra ve George (2002), öğrenme yeteneğini, bir organizasyonun günlük faaliyetleri ve bilginin edinilmesi, sindirilmesi, dönüştürülmesi ve kullanılması için gereken prosedürler olarak tanımlamaktadır. Bu şekilde bilgi, organizasyonun kendi yeteneği haline gelmektedir. Bu bağlamda, öğrenme, bir organizasyonun iç ve dış rekabet gücünü artıran ve özellikle belirsiz iş ortamlarında önem taşıyan bir dinamik süreç olarak kabul edilir.

Çevresel dinamizme yanıt verebilme, işletmelerin rekabetçi kalabilmeleri için kritik bir öneme sahiptir (Jansen vd, 2006). Çevresel dinamizm yeteneği örgütlerin rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için dış çevresel faktörlere nasıl adapte olduğunu ve tepki verdiğini, içsel süreçlerinin işleyişinin ve gerekli iyileştirmelerin farkındalığını ifade etmektedir. Çevresel dinamizmi yüksek olan organizasyonlar, örgüt dışındaki fırsat ve tehditlerin, kendi bünyesindeki güçlü ve zayıf yönlerin farkına varabilecek yeteneğe sahiptirler. Bununla beraber iş süreçlerinde gereken iyileştirme ihtiyacını ve verimsizliğe sebep olabilen faktörleri daha kolay gözlemleyebilirler (Dill, 1958, Jansen vd. 2006, Jansen vd. 2009, Tunçdoğan vd. 2015).

Örgütsel öğrenme, iş hayatında örgütün sorun çözerken ve yeni ya da mevcuttaki işini yaparken ortaya çıkarmış olduğu kapasiteyi yansıtmaktadır. Örgütsel öğrenme ile organizasyonlar, çevrelerine uyum sağlama becerisi geliştirebilmektedirler (Cyert ve March, 1963; Çeçe ve Bayraktar, 2023). Özellikle büyük organizasyonların değişimlere yanıt verebilme ve yeni sistemler oluşturabilmek için başvurdukları kavramlardan biri olmuştur (Kanter, 1989; Mcgowan ve Madey,1998; Mert, 2018).

Örgütsel öğrenme işe çevresel dinamizmden kaynaklı olarak belirsiz ortamda karar verme yetileri olumlu etkilenebilir, uzun vadeli görüşü engelleyen miyopiyi azalabilir (Linnenluecke, 2017; Liang ve Li, 2024). Örgütsel miyopi kavramı, bir organizasyonun veya şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliği ve başarısı için gerekli stratejik adımları atma konusundaki eksikliğini, hataları ve değişiklik ihtiyacını görememesini ifade etmektedir (Ridge, 2014; Bıyıkbeyi, 2023). Örgütsel miyopi, işletme için tehdit oluşturan unsurların analiz edilmesi, elde edilen bilgilerin bütünleştirilmesi ve uygulanmasının teşvik edilmesindeki ve öğrenme biçimindeki yetersizlik ile ilişkilidir (Catino, 2013). Bu sebeple öğrenme biçimindeki iyileşmeyi

gösteren örgütsel öğrenmede değişkenindeki artışın, örgütsel miyopiyi azaltması beklenebilir.

Dinamik çevrede faaliyetini sürdüren işletmelerin, karar süreçleri riskli görülmektedir. Özellikle doğru karar verme açısından (Glick vd, 1993), belirsizlik ortamında detayların gözden kaçabileceği düşünülebilmektedir. Araştırmada, bu kısımda örgütsel öğrenmenin devreye girip, dinamik ortamlardaki görüş engellerini kaldırarak miyopiyi azaltması beklenmektedir. Bu bağlamdan hareketle araştırmanın temel sorusu; “çevresel dinamizm organizasyonun örgütsel öğrenme düzeyini artırarak örgütsel miyopiyi azaltır mı?” şeklinde oluşturulmuştur. Daha önceki çalışmalarda dinamizm ve öğrenme kavramları ilişkisi ele alınmış, fakat yazın taramalarında dinamik çevrelerin miyopiye etkisinde öğrenmenin aracı rolünü inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu nedenle araştırmanın amacı çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün tespit edilmesidir.

1.1. Çevresel Dinamizm

Çevresel dinamizm, müşteri ihtiyaçları ve tercihlerindeki değişiklikler, teknolojiye ilişkin ilerlemeler, ekonomik koşullardaki değişimler, hükümet düzenlemelerindeki değişiklikler ve artan rekabet gibi faktörlerle karakterize edilebilir (Petrus, 2019). Öngörülemezlik ve istikrarsızlık, çevresel dinamizmin iki temel özelliğidir (Kovach vd., 2015). Öngörülemezlik, “çevresel değişimdeki dalgalanmanın düzen eksikliği” olarak tanımlarken, istikrarsızlık ise “bir ortamın değişim düzeyi” olarak tanımlamıştır (Miller vd, 2006). Dolayısıyla, dinamizm çevresel değişikliklerin hızı ve miktarı veya büyüklüğünü yansıtır (Rosenzweig, 2009; Azadegan vd, 2013; Rojo vd, 2018). Bu tür bir ortamda, mevcut mal ve hizmetler hızla eskime eğilimindedir. Organizasyonlar, sürekli olarak mevcut mal ve hizmetlerini geliştirmeye ve yenilemeye zorlanırlar, çünkü sürekli değişen ortama uyum sağlamak zorundadırlar. Dinamik ortamların ilişkili olduğu büyük belirsizlikler (Hou vd, 2019) artan firma sayısı ve büyüklüğü, hızlı teknolojik değişim ve endüstri içindeki yayılma gibi faktörlerden etkilenmektedir (Wang vd, 2011; Kyrddoda vd, 2023).

Organizasyonların pazarın dinamik doğasına dair öngörü sağlaması ve gelişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamayabilmeleri için çevik yapıda olmaları gerekmektedir. Çeviklik, krizlerden öğrenerek geliştirilebilen beceri ve stratejilerle geliştirilir ve sürekli öğrenmeye dayanır. Organizasyonlar, çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda iş modellerini ayarlamayı, kaynakları yeniden tahsis etmeyi veya ortaya çıkan fırsatları yakalamak ya da tehditleri azaltmak için stratejilerini değiştirmek durumunda kalabilir (Weber ve Tarba, 2014).

Çevresel dinamizm kavramı, çevresel belirsizlik ve kontrolsüzlük ile pazar dalgalanması gibi geniş bir yelpazedeki özellikleri içermektedir (Bucko, 1994; March, 1991). Dinamik ortamlar, teknolojiye, müşteri tercihlerinde ve malzemelerin talep veya arzında değişikliklerin meydana geldiği ortamlar olarak algılandığından stratejik yönetim literatüründe kritik bir sorun olarak görülmektedir (Oh ve Kim, 2022). Çünkü, dinamik bir ortamda, rekabet, talep, teknoloji veya düzenlemelerde hızlı ve

düzensiz değişiklikler olduğundan, bilgi genelde kalıcı değildir, eskimiştir veya artık yanlıştır (Aktas vd., 2011). Bu yüzden, Soin ve Collier (2013), çevresel dinamizmi, yöneticilerin karar verme ve ileriye görme yetisini kısıtlayan bir çevresel istikrarsız olarak görmektedir. Örgütlerin, işletme içi ve dışı faaliyetlerini sürekli değişen ortamlara uygun bir şekilde uyarlaması zor bir durumdur (Oh ve Kim, 2022). Bu zorluk işletmeleri öğrenmeye ve sürekli iyileşmeye mecbur kılabılır.

1.2. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi

Öğrenme yeteneği, bir organizasyonun iç ve dış kaynaklardan öğrenme yeteneği ve öğrendiklerini davranışlarına yansıtması veya değiştirmesi ile performansını iyileştirmesini yansıtmaktadır (Jerez-Gomez, vd, 2005). Örgütsel öğrenme, bilgi edinme, bilgi dağıtma, bilgi yorumlama ve örgütsel belleği içeren yaygın ve sürekli bir süreç olarak ifade edilmektedir (Huber, 1991). Aynı zamanda, uzun vadeli örgütsel başarıya ulaşmanın stratejik araçlarından biri olarak görülmektedir (Liao ve Wu, 2010).

Örgütsel öğrenme, bireylerin yeni bilgi oluşturduğu, paylaştığı ve biriktirdiği ve bu şekilde davranışlarını kolektif bir deneyime dayanarak değiştirdiği bir süreç olarak da belirtilmektedir (DiBella vd., 1996; Jerez-Gomez vd., 2005). Kolektif deneyim ifadesi ile de bu eylemin farklı aktörlerle etkileşim halinde gerçekleşebileceği anlaşılmaktadır. Chiva vd (2007)' ye göre çevre ile etkileşim örgütsel öğrenmenin kolaylaştırıcı faktörlerinden biri olarak görülmektedir. Yönetimin örgütsel öğrenmeyi destekleyici uygulamalar oluşturması ve bu yönde tutumunu istikrarlı bir şekilde sürdürmesi, değişime açık bir anlayış benimsenmesi, adil ve güvenilir bir duruşta olması, örgütsel öğrenme kapasitesi yüksek kurumlara ait özelliklerdir (Gomez vd, 2005).

Argyris ve Schon (1978) tek döngülü ve çift döngülü öğrenme süreçlerini tanımlarken, örgütlerin hataları tespit edip düzeltme şekillerinin mevcut örgütsel bilgiyi güçlendiren veya değiştiren yollarını açıklamaktadır. Tek döngülü öğrenme süreci, organizasyonun mevcut stratejileri veya pratikleri üzerinde değişiklik yapma amacıyla karşılaşılan bir sorunu çözmeye odaklanmaktadır. Çift döngülü öğrenme süreci ise daha derinlemesine bir öğrenme düzeyini belirtir. Bu süreçte, organizasyon sadece mevcut sorunları çözmekle kalmaz, aynı zamanda sorunun temelinde yatan varsayımları sorgular. Bu süreçte, organizasyon mevcut uygulamalarını değerlendirir, hataları tespit eder ve bu hataları düzeltmek için çözümler geliştirir. Ancak, temel strateji veya değerlerde bir değişiklik yapılmaz. Bu anlayış, Ford ve Ogilvie (1996)'ya göre özellikle yeni eylemlerle farklı yöntemler üretmeyi amaçlayan öğrenmenin gücünü göz ardı edebilmiştir. Onların modeline göre, örgütsel öğrenme örgütlerin sadece hatalara tepki vermekle kalmayıp, bilinçli bir şekilde yeni yöntemler getirerek ve yaratıcı eylemler üreten proaktif bir yöntemdir. Organizasyonların bilgi ortamlarında bulunması normal olan “belirsizliği” kabul etmeleri ve adapte olmalarının, onların öğrenme ve yaratıcı eylemlerini arttıracacağı düşünülmektedir.

1.3. Örgütsel Miyopi

Miyopluk ya da miyopi terimi, bir göz hastalığı terimi olarak kullanılan ve gözün yakın objeleri net bir şekilde görürken, uzaktaki objeleri bulanık görmesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Boyd, 2013). İşletmelerin uzun vadeli hedeflerindeki gereksinimleri veya rutinlerindeki hataları görememe durumu, örgütsel miyopiyi ifade etmektedir. Dolayısı ile örgütsel miyopi kavramı, uzun vadeli hedeflerini belirleme ve stratejik kararlar alırken önemli faktörleri göz ardı etme eğilimi olarak tanımlanır (Levinthal ve March 1993). Bu durum, organizasyonun sadece mevcut koşullara odaklanması ve gelecekteki değişimleri ya da riskleri göz ardı etmesiyle örtüşmektedir.

Örgütsel miyopi, çoğunlukla çalışanların iş yerlerinde değişmeyen takımlarla, aynı ekiple ve aynı iş ortamında rutin görevleri yerine getirirken oluşmaktadır. Çalışanlar, iş akışına ve rutine kendilerini kaptırıp kaybolabilir, potansiyel tehditleri gözden kaçırabilir (Gürçay, 2019). Miyop yöneticiler genellikle kolayca ulaşılabilir, daha az riskli ve daha hızlı getiri sağlayan görevlere daha fazla çaba harcarken, yüksek maliyetli, yüksek riskli ve uzun dönemli projelere daha az yatırım yapma eğilimindedirler (Cannon vd., 2020; Sheng vd., 2022). Özellikle belirsiz bir ortamda, yöneticilerin miyop davranışlarda bulunma olasılığı daha yüksektir, bu da örgütün uzun vadeli büyümesini engelleyebilir (Augier ve Teece, 2009; Liang ve Li, 2024).

Levi Strauss & Company'nin başkanı Robert Haas, “Başarı kadar kör edici bir şey yoktur” ifadesi ile örgütsel kibrin olumsuz etkilerine değinmiştir. Örgütsel kibir geçmiş başarılarından kaynaklanan güven ve aşırı gururun, övgülerin eleştirmeden kabul edilmesinin ve kişinin bir şekilde kurallardan muaf olduğu fikrinin karışımı belirtilmektedir. Bir tür kibir olan bu tutum genellikle örgütsel gerilemenin, kazaların ve felaketlerin başlangıcıdır. Levi Strauss’un yeni rakiplerin ortaya çıkması karşısında gösterdiği ataletin temelinde, rekabeti hafife almak, geçmişteki başarıları ve sağlamlaştırılmış pozisyonları gelecekteki başarının garantisi olarak görmek yatıyordu. Bu aynı zamanda IBM, Digital, General Motors ve daha pek çok büyük şirket için de geçerlidir. Kodak yöneticilerinin film kullanımının başlangıçta görülen hafif düşüşünü dikkate almaması, bisiklet üreticisi Schwinn, zamanla geleneksel bisiklete gölge düşürecek olan dağ bisikletinin oluşturduğu tehdidi hafife alması (Catino, 2013) ile zamanla yok olup gitmesi de örgütsel miyopinin etkisini gösteren örneklerdendir.

Örgütsel miyopiye sebep olan temel faktörler; örgütteki çeşitliliğin yetersizliği ve farklı bakış açılarının eksikliği, denetimsizlik, eski başarıların rehabeti, değişim direnci, monotonluk, grup içi anlaşmazlıklar, iletişim eksikliği, çatışma yönetiminin etkin yürütülmemesi, kısa vadeli kara odaklanma, otokratik ve baskıcı bir liderlik stili olarak sıralanabilir (Bıyıkbeyi, 2023). Çevresel belirsizlik düşük olduğunda, organizasyonlar nispeten istikrarlı bir durumdadır (Bustinza vd, 2019). Öğrenen, iyi gelişmiş, yönetim süreçlerine ve esnek karar alma mekanizmalarına sahip örgütler, miyopiyi hafifletebilir (Linnenluecke, 2017; Liang ve Li, 2024).

1.4. Kavramlar Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme

Araştırmanın bu kısmında, çevresel dinamizm, örgütsel öğrenme ve örgütsel miyopi değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve hipotezlerin nasıl geliştirildiği ortaya konmuştur

1.4.1. Çevresel Dinamizm ile Örgütsel Miyopi Arasındaki İlişki

Diğer organizasyonlarla işbirliği sağlama, bağımsızlık kazanma, etkili iletişim kurma ve dengeyi sürdürme durumlarını, miyopinin çevresel boyutunu belirtmektedir Çevre ile adaptasyon, çevreden gelecek tehditleri ve fırsatları görebilme hali, bu boyut içindedir (Catino, 2013). İşletmelerin çevresel dinamizmi yüksek ortamlarda bu tehdit ve fırsatları görememesi miyopiyi arttırabilecektir. Dinamik ortamlarda faaliyetini sürdüren işletmelerin, rasyonel karar süreçleri kritik görülmektedir. Özellikle performans ve doğru karar verme açısından (Glick vd, 1993), belirsizlik ortamında detayların gözden kaçabileceği düşünülebilmektedir. Uru ve Aslan (2021), araştırmalarında çevresel dinamizm arttıkça sezgiye dayalı stratejik karar almanın olumsuz etkilendiğini tespit etmişlerdir. Bu da karar alırken doğru sonuçları görmeyi engelleyen miyopinin varlığına işaret edebilmektedir. Dolayısıyla çevresel dinamizmin, örgütsel miyopiyi arttırması beklenebilir. Bu bilgilerden hareketle H1 hipotezi oluşturulmuştur:

H1: Çevresel dinamizm, örgütsel miyopiyi pozitif yönde etkiler.

1.4.2. Çevresel Dinamizm ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme, bir örgütün iç ve dış rekabet gücünü artıran ve özellikle belirsiz iş ortamlarında önem taşıyan bir dinamik süreç olarak kabul edilmektedir (Zahra ve George, 2002). Organizasyonlar, deneyime dayalı olarak dayanıklı ve yenilikçi davranışlar sergileme eğilimindedirler. Bu, onların çevresel değişikliklere duyarlı olmaları ve yoğun rekabetçi bir pazarda var olabilmek için sınırlı iç veya dış kaynakları ile sürekli etkileşim halinde olmalarına bağlıdır (Jerez-Gomez vd, 2005; Oh ve Kim, 2022). Örgütsel öğrenme, organizasyonların, dinamik bir ortamda rekabet avantajlarını sürdürmelerine ve sonuç olarak performanslarını arttırmalarına olanak tanıyan bir faktör olarak görülmektedir (Jones, 2003; Kor ve Mahoney, 2005; Porter, 1980, 1985; Vithessonthi ve Thourunroje, 2011; Mohammad, 2019). Müşteri ihtiyaçları daha karmaşık hale geldikçe ve tercih edilen ürün özellikleri ve kalitesi sık sık değişiklik gösterdikçe, organizasyonlar müşterilerinin isteklerini takip etmek için daha fazla araştırma yapmak zorunda kalırlar (Goll vd., 2007; Harrison ve Waluszewski, 2008; Park ve Ryu, 2015). Çevrenin değişken yapısı, işletmelerin faaliyetlerini yeni ortama adapte etmelerini gerektirir (Oh ve Kim, 2022). Bu adaptasyon örgütsel öğrenme sayesinde daha kolay gerçekleşebilir. Çünkü örgütsel öğrenme, yeni gerçeklere uyum sağlamada önemli bir faktördür (Vanpoucke vd, 2014). Dolayısı ile bu bilgilerden hareketle H2 hipotezi oluşturulmuştur;

H2: Çevresel dinamizm, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

1.4.3. Örgütsel Öğrenme ile Örgütsel Miyopi Arasındaki İlişki

Örgütsel miyopi, işletmelerin çevresel gelişimleri için ihtiyaç duydukları iyileşme ihtiyacını görmesine engel olan bir iş sorunudur denilebilir (Bıyıkbeyi, 2023). Örgütsel öğrenme iş zorluklarına karşı etkili ve verimli bir yaklaşımdır (Vithessonthi ve Thoumrunroje, 2011).

Örgütler, nerede başarısız olduğunu tespit ederek müşteri beklentilerini karşılamada nerede hata yaptığını tespit etmeye çalışır (Inthavong, 2023). Japon organizasyonlar örgütsel miyopiden kaçınmak ve olumsuz sonuçlarından korunmak için kaizen felsefesi ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Yani örgütsel öğrenmenin temel faktörlerinden olan gelişimin sürekliliği ve iyileşme ile miyopiden kaçınmayı hedeflemişlerdir (Özgül ve Tarhan Mengi, 2018). Farrell (2000)'e göre, örgütsel öğrenme süreci sayesinde hatalar görülüp organizasyonun gerekli sonuçları vermesi kolaylaşır. Dolayısı ile öğrenme arttıkça işletmenin iyileşmeye karşı olan görme engellerinin azalması beklenebilir. Bu bilgiler ışığında H3 hipotezi oluşturulmuştur.

H3: Örgütsel öğrenme, örgütsel miyopiyi negatif yönde etkiler.

1.4.4. Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü

Yapılan literatür taraması sonucunda çevresel dinamizmin örgütsel miyopiyi ve örgütsel öğrenmeyi anlamlı olarak etkilediğini gösteren ifadeler görülmüştür. Fakat çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolünü gösteren bir çalışma görülmemiştir. Çevresel dinamizm arttıkça belirsizlik artacağı için işletmenin karar verme mekanizması, fırsat ve tehditleri görme yetisi azalacağı için miyopinin artması beklenmektedir (Glick vd, 1993; Soin ve Collier, 2013; Uru ve Aslan 2021). Fakat bu etkiyi tersine çevirmek için örgütsel öğrenmenin aracılık etmesi bir çözüm beklentisi olabilmektedir. Çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamda işletmeler değişimleri sıkı takip etmek durumunda oldukları için, öğrenmenin artması beklenmektedir (Harrison ve Waluszewski, 2008; Park ve Ryu, 2015). Örgütsel öğrenmenin artması ile işletmelerin çevresel dinamizmden kaynaklı değişimlere adaptasyonun artması, dolayısı ile görme engellerinin azalması beklenebilir. Bu bilgiler ışığında H4 hipotezi oluşturulmuştur:

H4: Çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın örneklemi

Araştırmanın örneklemi İstanbul ilindeki bankacılık ve bilişim alanlarındaki özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışanlarının tamamı lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Ayrıca çalışanların tamamı alt kademe ve orta kademe yönetim pozisyonundaki kişilerdir. Araştırmanın örneklemi için kolayda örneklem tekniği

kullanılmıştır. Örneklem sayısının belirlenmesinde ise üç farklı yaklaşım takip edilmiştir. Bunlardan ilki Hair vd. (2014) tarafından önerilen örneklem prosedürüdür. Hair vd. (2014)'nin çalışmalarına göre araştırmada kullanılan her bir madde için en az 10 örnekleme ulaşımları gerekmektedir. Bu nedenle araştırmada kullanılan 17 madde için en az 170 örnekleme ulaşımları gerekmektedir. Diğer yandan çok geniş evrenlerde Bal (2001)'a göre örneklem sayısının en az 384 olması gerekmektedir. Kim (2005) ise faktör sayısına göre örneklem belirlemeyi uygun görmektedir. Yazara göre güç analizinde 0,80 değerinin sağlanması ve modelin yeterli şekilde testinde 417 üzerinde örnekleme ulaşmanın örnekleme bağlı hata riskini ortadan kaldıracağını ifade etmektedir. Bu neden araştırmada en yüksek kriter olan 417 örneklem sayısına ulaşmak hedeflenmiştir. Örnekleme ulaşmak için mail, online kanallar gibi çok araçla katılımcılara online anket formu iletilmiştir. Anket sayısı 500'e ulaşıldığında veri toplama süreci durdurulmuştur. Uygun olmayan yanıtlar çıkarıldığında (tek-mod yanıtlar) araştırmanın örnekleme 481 olarak gerçekleştirilmiştir. Örnekleme belirleme prosedürleri göz önüne alındığında 481 sayısı yeterli olarak değerlendirilmiştir.

2.2. Veri toplama araçları

Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği Lee ve Song (2015), Yang (2016)'ın çalışmalarından alınmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Basım ve arkadaşları (2007) tarafından yapılmıştır. Ölçek 6 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Çevresel dinamizm ölçeği ise 4 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Dinamik yetenekler ölçeğinin kullanımında Dill (1958), Jansen vd. (2006), Jansen vd. (2009), Tunçdoğan vd. (2015)'in çalışmalarından faydalanılmıştır. Örgütsel körlük ölçeği Seymen vd. (2016) tarafından oluşturulmuştur. Ölçüm aracı tek faktör ve 7 maddeden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında ölçüm tipi olarak 5'li likert ölçümü kullanılmıştır. Anket formunun son bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular (yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb.) sorulmuştur. Araştırmanın verileri Mart 2024 tarihinde toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının uygunluğu için İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulundan (Tarih: 14.03.2024, Sayı: 142700) izin alınmıştır.

2.3. Analizler

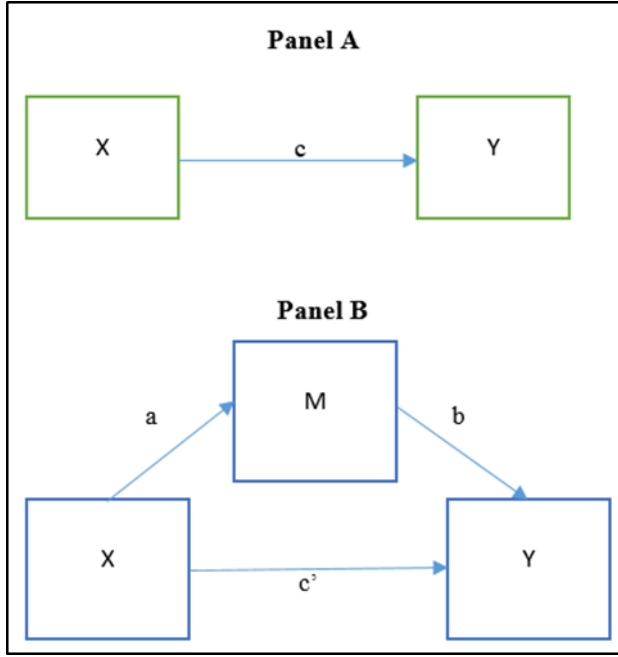
Verilerin analizleri için SPSS 25 ve SPSS PROCESS 2.16.3 makrosu kullanılmıştır. İlk önce SPSS 25 paket programı aracılığı ile faktör ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Faktör analizinin bulgularının değerlendirilmesinde alanyazında sık kullanılan (Hair vd. 2014) sınır değerleri kullanılmıştır. Bu sınır değerlerine göre KMO örneklem yeterliği; 0,70 ve üzeri, Bartlett's testi $p < 0,05$, açıklanan varyans %60 ve üzeri, maddelerin faktör yükü 0,40 ve üzeri, Cronbach's Alpha katsayısı 0,70 ve üzeri olması gerekmektedir. Faktör ve güvenilirlik analiz sonrasında verilerin normal dağılımı test edilmektedir. Alanyazında normal dağılım testi tercihi çoğunlukla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleridir. Söz konusu testler aracılığı ile normal dağılım test edilmektedir. Ancak sosyal bilimlerde anket verilerinin nadiren normal dağılım sağlamasından dolayı alternatif normal dağılım senaryoları incelenmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi yaygın bir durumdur. Çarpıklık ve

basıklık değerlerinin -2/2 arasında değerler alması verilerin normal dağılım varsayımı için yeterli görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013; Uysal ve Kılıç, 2022).

Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için Pearson korelasyon analizi yapılmaktadır. İlişkilerin anlamlılığı $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmektedir. Korelasyon katsayıları -1/1 arasında yer almaktadır. Korelasyon katsayılarının yorumlanmasında alanyazında birçok sınır değerinin olduğu görülmektedir. Yaygın olan sınır değerlerine göre (Kocaay, 2022; Karahan, 2017);

- 0= ilişki yok,
- 0,01-0,19= çok düşük düzeyde ilişki,
- 0,20-0,39= düşük düzeyde ilişki,
- 0,40-0,59= orta düzeyde ilişki,
- 0,60-0,79= yüksek düzeyde ilişki,
- 0,80-0,99= çok yüksek düzeyde ilişki,
- 1= tam ilişki olarak değerlendirilmektedir.

Hipotezlerin testi için SPSS PROCESS 2.16.3 makrosu tercih edilmiştir. Geleneksel aracılık modellerinde Baron ve Kenny (1986) tarafından süreç takip edilmektedir. Bu sürece göre aracılık analizlerinin yapılması için tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olması zorunludur. Ayrıca aracılık rolünün tespitinde Sobel testine bakılmaktadır. Ancak Baron ve Kenny'nin süreci eleştirilere açık olarak görülmektedir (İgartua ve Hayes, 2021; Gürbüz, 2021). Hayes (2018)'e göre Baron ve Kenny tarafından oluşturulan prosedür katı kurallara sahiptir ve istatistiki olarak önemli sorunlar barındırmaktadır. Örneğin değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilerin zorunlu olması Hayes (2018) tarafından karşı çıkılan bir durumdur. Öyle ki değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olmasa bile aracılık etkisi ortaya çıkabilir. Yine Hair vd. (2014)'ne göre çoklu etkileşimlerde değişkenler birbirinin anlamlılık düzeyini etkileyebilir. Bu nedenden dolayı Hayes (2018)'in yaklaşımı daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Hayes'in yaklaşımı yeniden örneklemeyle dayalı olarak yürütüldüğünden sonuçların anlamlılığı klasik olarak $p < 0,05$ şeklinde değil, güven aralığı (CI) ile tespit edilmektedir. Üst ve alt sınırlarda güven aralığı belirlenir ve iki değer arasında 0 (sıfır) olmaması sonuçların güvenilir olduğunu göstermektedir (Preacher ve Hayes, 2004; Hayes, 2018; Gürbüz, 2021). Bu çalışmada Hayes (2018)'in 4 numaralı aracılık modeli kullanılmıştır. 4 numaralı temel olarak bağımsız (x), bağımlı (y) ve aracı değişkenden (m) oluşmaktadır.

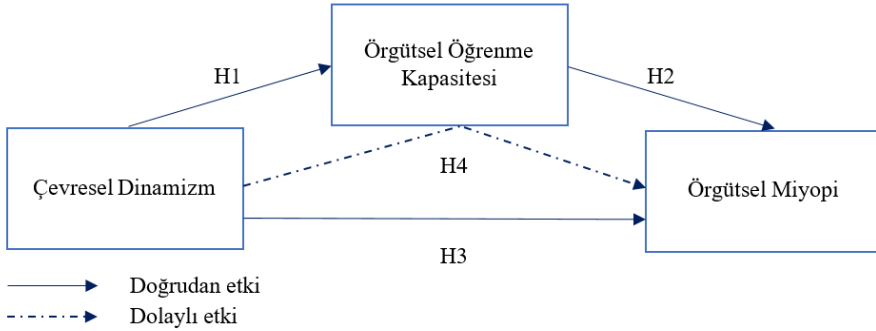


Şekil 1. Aracılık modeli

Şekil 1'de basit aracılık modeli yer almaktadır. Panel A'da c yolu yer almaktadır. C yolu bağımsız değişkenin bağımlı değişkene toplam etkisini göstermektedir. A yolu bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir. B yolu aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir. C' yolu; bağımsız değişkenin (x) bağımlı değişken (y) üzerindeki etkisini (doğrudan etkisini) temsil eder. C' yolundaki regresyon katsayısını elde etmek için bağımsız, bağımlı ve aracı değişken aynı anda regresyon analizine dahil edilir. A ve B yollarının çarpımı dolaylı etkinin tespiti için kullanılır (Preacher ve Hayes, 2004; Gürbüz, 2021; Coutts ve Hayes, 2023).

2.4. Kavramsal model

Hayes (2018)'in 4 numaralı modeline uygun olarak oluşturulan araştırmanın kavramsal modeli Şekil 2'de sunulmaktadır. Kavramsal modelde çevresel dinamizm bağımsız değişken (x) olarak yer almaktadır. Örgütsel öğrenme modelde aracı değişken (m), örgütsel miyopi ise bağımlı değişken (y) olarak yer almaktadır.



Şekil 2. Kavramsal Model

3. BULGULAR

Çevresel dinamizmin miyopiye etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü tespit etmek için yapılan araştırmanın bu kısmında araştırmanın analiz sonuçları sunulmaktadır. Tablo 1’de faktör ve güvenilirlik analizi bulguları yer almaktadır.

Tablo 1. Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

		Öğrenme Kapasitesi	Örgütsel Miyopi	Çevresel Dinamizm
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,908	,898	,791
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2182,852	2072,853	649,429
	df	15	21	6
	Sig.	,000	,000	,000
Açıklanan varyans		%74,168	%64,212	%64,852
Güvenilirlik analizi	Cronbach's alpha katsayısı	0,930	0,906	0,818
Madde sayısı		6	7	4

Analiz bulgularına (Tablo 1) göre öğrenme kapasitesi ölçeğinin KMO değeri 0,908, Bartlett's testi anlamlı ($p<0,05$), açıklanan varyansı %74,17, güvenilirlik katsayısı 0,930 ve ölçekte yer alan madde sayısı 6'dır. Analizlerde öğrenme kapasitesi ölçeğinden herhangi bir madde atılmamıştır. Örgütsel miyopi ölçeğinin KMO değeri 0,898, Bartlett's testi anlamlı ($p<0,05$), açıklanan toplam varyansı %64,21, güvenilirlik katsayısı 0,906 ve ölçekte yer alan madde sayısı 7'dir. Analizler esnasında örgütsel miyopi ölçeğinden herhangi bir madde atılmamıştır. Çevresel dinamizm ölçeğinin KMO değeri 0,791, Bartlett's testi anlamlı ($p<0,05$), açıklanan varyans %64,85, güvenilirlik katsayısı 0,818 ve ölçekte yer alan madde sayısı 4'tür. Çevresel dinamizm ölçeğinden herhangi bir madde analizler dışında bırakılmamıştır. Öğrenme kapasitesi, örgütsel miyopi ve çevresel dinamizm ölçeklerindeki tüm maddelerin

faktör yükleri 0,40'ın üzerinde yer almıştır. Analiz bulguları incelendiğinde ölçeklerin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarının Hair vd. (2014) tarafından sunulan kriter değerlerinden yüksek olması nedeniyle, ölçüm araçlarının araştırmada kullanılmasının uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.

Ölçüm araçlarının uygunluğunun değerlendirilmesinden sonra verilerin normal dağılımı test edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucunda normal dağılımın sağlanmadığı görülmüştür. Bu nedenle çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Maddelerin çarpıklık değerleri -1,236 ile 0,664 arasında yer almıştır. Elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2/2 aralığında olmasından dolayı (Tabachnick ve Fidell, 2013; Uysal ve Kılıç, 2022) normal dağılımı varsaymak için yeterli olduğuna karar verilmiştir. Normal dağılım varsayımından sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler ve İlişkiler

Değişkenler	Ortalama	Std. sapma	Çevresel Dinamizm	Örgütsel Miyopi	Öğrenme Kapasitesi
Çevresel Dinamizm	3,86	0,82	1		
Örgütsel Miyopi	2,84	1,06	,023	1	
Öğrenme Kapasitesi	3,87	0,91	,362**	-,240**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
N: 481

Çevresel dinamizm, miyopi ve öğrenme arasındaki ikili ilişkilerin tespiti için yapılan korelasyon analizi ve katılımcıların verdiği yanıtların ortalaması Tablo 2'de yer almaktadır. Korelasyon analizi bulgularına göre çevresel dinamizm ile miyopi arasında anlamlı bir ilişki ($p>0,05$) tespit edilememiştir. Çevresel dinamizm ile öğrenme kapasitesi arasında düşük düzeyde ($p<0,05$) ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel miyopi ile örgütsel öğrenme arasında düşük düzeyde ($p<0,05$) ve negatif yönde ilişki tespit edilmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtların ortalamaları incelendiğinde; çevresel dinamizm algısı ve örgütsel öğrenme algısı yüksek, örgütsel miyopi ise orta düzeydedir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edildikten sonra hipotezlerin testi aşamasına geçilmiştir. Aracılık analizi bulguları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Aracılık Analizi Bulguları

Değişkenler	R2	P	B	Sig	LLCI	ULCI	Hipotez
Öğrenme	0,1313	0,000	2,3100	0,000	1,9412	2,6789	H ₁
Çevre			0,4046	0,000	0,3112	0,4981	Desteklendi
Miyopi	0,0716	0,000	3,5032	0,000	2,9917	4,0147	H ₂
Öğrenme			-0,3341	0,000	-0,4426	-0,2256	Desteklendi
Çevre			0,1647	0,008	0,0436	0,2859	
Miyopi	0,0005	0,620	2,7315	0,000	2,2693	3,1936	H ₃
Çevre			0,0295	0,6202	-0,0875	0,1466	Desteklenmedi
x → m → y			B	BootSE	BootLLCI	BootULCI	H ₄
Çevre → öğrenme → miyopi			-0,1265	0,0280	-0,1893	-0,0778	Desteklendi

Aracılık analizi sonuçlarına göre (Tablo 3) çevresel dinamizm örgütsel öğrenmenin %13,13'ünü açıklamaktadır. Çevresel dinamizmin örgütsel öğrenmeye etkisi (B=0,4046, CI [0,3112/0,4981]) pozitif yönlüdür. Çevresel dinamizm ve örgütsel öğrenmenin örgütsel miyopiye açıklama düzeyi %7,16'dır. Örgütsel öğrenmenin ve çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye birlikte etkisi incelendiğinde; örgütsel öğrenmenin (B= -0,3341, CI [-0,4426/-0,2256]) negatif, çevresel dinamizmin etkisi ise (B= 0,1647, CI [0,0436/0,2859]) pozitifdir. Çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye açıklama düzeyi anlamlı değildir (CI [-0,0875/0,1466]). Son olarak çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü (B= -0,1265, CI[-0,1893/-0,0778]) anlamlıdır. Aracılık analizi bulgularına göre çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye doğrudan anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Örgütsel öğrenme örgütsel miyopiye azaltmaktadır. Çevresel dinamizm örgütsel öğrenmeyi arttırmaktadır. Çevresel dinamizmin miyopiye etkisini gösteren modele örgütsel öğrenme dahil edildiğinde çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi oluşmaktadır. Ayrıca çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada çevresel dinamizmin örgütsel öğrenme ve örgütsel miyopi üzerindeki etkileri incelenmiş, ayrıca örgütsel öğrenmenin aracılık rolü değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çevresel dinamizmin örgütsel öğrenmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, örgütsel öğrenmenin ise örgütsel miyopiye azalttığı görülmüştür. Ancak, çevresel dinamizmin örgütsel miyopi üzerindeki doğrudan etkisi

anamlı bulunmamıştır. Bununla birlikte, örgütsel öğrenmenin çevresel dinamizm ile örgütsel miyopi arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve bu aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, çevresel dinamizm doğrudan örgütsel miyopi üzerinde bir etkiye sahip olmamakla birlikte, örgütsel öğrenme aracılığıyla örgütsel miyopiyi dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Elde edilen bulgular birlikte incelendiğinde çevresel dinamizmin örgütsel öğrenmeyi etkilemesi (Kamaşak vd. 2016) alanyazındaki bilgi birikimi ile uyumludur. Çelik vd (2022) de, çevresel dinamizmin, bilginin yayılması ve yeni fırsatların öğrenilmesi için firmalara uygun ortam sağladığını bulgulamıştır. Örgütsel öğrenme ile miyopi arasındaki ters yönlü ilişki yine alanyazın ile uyumludur (Balasubramanian vd. 2022). Ebrahim (2005) de, çalışmasında miyopiyi azaltmak için denetim ve hesap verilebilirlik ile beraber örgütsel öğrenmeyi ele almıştır. Mason (2005), çalışmasında miyopiden kaçınmak için, örgütsel öğrenmeyi öne sürmüştür.

Bu bulgular, örgütlerin dinamik çevre koşullarına adaptasyon sağlamak amacıyla öğrenme süreçlerini güçlendirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Literatürde çevresel dinamizmin örgütler üzerindeki belirsizlik ve karmaşıklığı artırdığı bilinirken (Li ve Liu, 2014), bu çalışmada çevresel dinamizmin örgütsel öğrenme ile olumlu bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu durum, örgütlerin çevrelerindeki hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için öğrenme kapasitesini artırma gerekliliğini desteklemektedir. Öte yandan, örgütsel miyopiyi azaltmanın en etkili yolu örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesi olarak öne çıkmaktadır. Literatürde yer alan araştırmalar bu bulguyu destekler niteliktedir (Ebrahim, 2005; Mason, 2005; Balasubramanian vd. 2022). Örgütsel öğrenme, miyopik davranışları önleyerek kısa vadeli hedeflere odaklanmak yerine uzun vadeli stratejik yaklaşımlar geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Araştırma bulguları, çevresel dinamizm ile örgütsel miyopi arasındaki doğrudan bir ilişkiyi doğrulamadığı için, çevresel değişkenliklerin örgütsel miyopi üzerindeki etkisinin dolaylı mekanizmalarla gerçekleştiği varsayımını güçlendirmektedir. Örneğin, Sato (2015)'nin karşılaştırmalı bir araştırmasında çevresel dinamizmin önemli etkilerinden biri olan organizasyonel değişiklikte başarılı olan yöneticilerin, uzun vadeli bir bakış açısına sahip olduğu ve sürece odaklandığını ortaya konulmuştur. Buna karşılık, kısa vadeli sonuçlara odaklanan yöneticilerin, işletmelerini geçici miyopiye sürüklediği ve organizasyonel değişiklikte başarısız olduğu görülmüştür. Bu araştırma da çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye dolaylı mekanizmalarda olan etkisi varsayımını destekler niteliktedir.

Çevresel dinamizmin yüksek olduğu piyasalarda faaliyet gösteren organizasyonların öğrenme düzeyinin arttığı düşünüldüğünde (Mohammad, 2019), örgütlerin öğrenme düzeylerinin artmasının onların gelişmeleri yakalamalarına fayda sağladığı söylenebilir. Dinamik çevreler doğrudan organizasyonların miyopilerini etkilemese bile onların içinde oldukları bağlama göre öğrenme düzeyleri aracılığı ile rekabet avantajı kazandıracak kaynaklara ve faaliyetlere erişmelerini sağlayabilir. Bu bulgular göz önünde bulundurularak gelecek araştırmalarda çevresel dinamizm düzeylerine göre firmaların seçimleri ve araştırmanın tasarlanması önerilir. Ayrıca organizasyonların insan kaynakları stratejilerinin örgütlerin öğrenme sürecini nasıl etkilediğinin incelenerek, örgütsel miyopinin nasıl değiştiğinin incelenmesi önerilir. Çevresel dinamizmin doğrudan miyopiyi etkilemediği göz önüne alındığında, aracılık

rollerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çevresel dinamizmin yüksek olduğu organizasyonlarda örgütsel yapıyı güçlendirecek diğer unsurlara da odaklanılması önerilir. Son olarak örgütsel öğrenme organizasyonun rekabet avantajı için önemli olmakla birlikte firmanın bu tür yapılanmalarında üst yönetimler karar mekanizması olarak katkı sağlarlar. Üst yönetimin desteğinin araştırılması önerilir.

ESCAPING ORGANIZATIONAL MYOPIA IN DYNAMIC ENVIRONMENTS: AN EXAMINATION FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL LEARNING

1.INTRODUCTION

The resource dependency theory argues that various activities within an organization are influenced by the external environment and that firms must adapt their innovation strategies to the external context (Donaldson, 2001; Zhong et al., 2024). This adaptation requires a dynamic process. Zahra and George (2002) define learning capability as the procedures necessary for acquiring, assimilating, transforming, and utilizing knowledge within an organization's daily activities. In this way, knowledge becomes an inherent capability of the organization. In this context, learning is considered a dynamic process that enhances a firm's internal and external competitiveness, which is especially crucial in uncertain business environments. The ability to respond to environmental dynamism is critical for businesses to remain competitive (Jansen et al., 2006). Firms operating in highly dynamic environments have the capability to recognize external opportunities and threats, as well as internal strengths and weaknesses. Moreover, they can more easily observe the need for improvements in business processes and the factors that may cause inefficiency (Dill, 1958; Jansen et al., 2006; Jansen et al., 2009; Tunçdoğan et al., 2015).

Organizational learning reflects the capacity an organization develops in solving problems and conducting its business, whether new or existing. Through organizational learning, firms can develop the ability to adapt to their environments (Cyert and March, 1963; Çeçe and Bayraktar, 2023). This concept has become one of the strategies that large firms employ to respond to change and establish new systems (Kanter, 1989; McGowan and Madey, 1998; Mert, 2018).

Organizational learning, prompted by environmental dynamism, can positively influence decision-making abilities in uncertain contexts and reduce myopia, which hinders long-term vision (Linnenluecke, 2017; Liang and Li, 2024). The concept of organizational myopia refers to the inability of an organization or company to recognize the necessary strategic steps for its long-term sustainability and success, including the failure to perceive errors and the need for change (Ridge, 2014; Brykbeyi, 2023). Organizational myopia is associated with deficiencies in analyzing threats to the business, integrating and applying the information obtained, and

promoting learning processes (Catino, 2013). Therefore, an increase in organizational learning, which signifies improvement in learning processes, is expected to reduce organizational myopia.

The decision-making processes of businesses operating in dynamic environments are considered risky. Particularly in terms of making correct decisions (Glick et al., 1993), it is believed that details may be overlooked in uncertain environments. This study anticipates that organizational learning will play a role in mitigating myopia by removing barriers to vision in dynamic environments. Based on this framework, the core research question is: “Does environmental dynamism reduce organizational myopia by increasing the firm’s level of organizational learning?” Previous studies have explored the relationship between dynamism and learning, but a review of the literature reveals no research examining the mediating role of learning in the impact of dynamic environments on myopia. Thus, the aim of this study is to determine the mediating role of organizational learning in the effect of environmental dynamism on organizational myopia.

2. METHODS

The sample of the study consists of private sector employees working in the banking and information technology sectors in Istanbul. All participants hold a postgraduate degree and are employed in lower and middle management positions. The convenience sampling technique was used to select the sample. Based on the sampling determination procedures, a sample size of 481 was considered sufficient. For data analysis, SPSS 25 and the SPSS PROCESS 2.16.3 macro were utilized. Initially, factor and reliability analyses were conducted using the SPSS 25 package program. In evaluating the findings of the factor analysis, the commonly used threshold values in the literature (Hair et al., 2014) were applied.

3. RESULTS

According to the research findings, environmental dynamism has a significant and positive effect on organizational learning, while organizational learning reduces organizational myopia. However, the direct effect of environmental dynamism on organizational myopia was not found to be significant. Additionally, it was determined that organizational learning mediates the relationship between environmental dynamism and organizational myopia, and this mediation effect is significant. Consequently, while environmental dynamism does not have a direct effect on organizational myopia, it can indirectly influence it through organizational learning.

4. DISCUSSION

The findings, when examined together, align with the existing literature on the impact of environmental dynamism on organizational learning (Kamaşak et al., 2016). The inverse relationship between organizational learning and myopia is also consistent

with previous studies (Balasubramanian et al., 2022). These results indicate that organizations need to strengthen their learning processes to adapt to dynamic environmental conditions. While the literature acknowledges that environmental dynamism increases uncertainty and complexity for organizations (Li and Liu, 2014), this study reveals a positive relationship between environmental dynamism and organizational learning. This suggests that organizations must enhance their learning capacity to keep pace with rapid environmental changes. Furthermore, the most effective way to reduce organizational myopia is through promoting organizational learning. Organizational learning prevents myopic behaviors, allowing organizations to shift focus from short-term goals to long-term strategic approaches. Since the research did not confirm a direct relationship between environmental dynamism and organizational myopia, the assumption that environmental variability influences organizational myopia through indirect mechanisms is further supported by these findings.

KAYNAKÇA

- Aktas, E., Çiçek, I. ve Kıyakçı, M. (2011). The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment and CEO Values. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573.
- Argyris, C. ve Schon, D. (1978). *Organizational Learning*. Addison-Wesley, London.
- Aslan, M. ve Uru, F. O. (2021). Çevresel Dinamizmin ve Çevresel Olumsuzluğun Düzenleyici Rolü Altında Tepe Yönetim Profilinin ve Firma Yapısının Sezgiye Dayalı Stratejik Karar Almaya Etkilerinin İncelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 12(1), 173-195, <https://doi.org/10.20409/berj.2021.317>
- Augier, M., ve Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.
- Azadegan, A., Pankaj, P., Abouzar, Z. ve Linderman, K. (2013). The Effect of Environmental Complexity and Environmental Dynamism in Lean Practices. *Journal of Supply Chain Management*, 31(4), 193-212.
- Bal, H. (2001). *Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi.
- Balasubramanian, N., Ye, Y., ve Xu, M. (2022). Substituting Human Decision-Making With Machine Learning: Implications For Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 47(3), 448-465.
- Basım, N., Şeşen, H., ve Meydan, C. H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(03), 27-44.
- Bıyıkbeyi, T. (2023). Örgütsel Körlüğün Öncülleri ve Ardılları. Avcı, E., Kara, A. Kaya (Ed.) *Örgütsel Davranış Araştırmaları* içinde, Eğitim Yayınevi.
- Boyd, K. (2013). Nearsightedness: What is Myopia? <https://www.aao.org/eye-health/diseases/myopia-nearsightedness> (E.T. 25.02.2017).
- Bucko, R.L. (1994). Conditions for Change. *International Journal of Educational Management*, 8(5), 4-6.
- Cannon, J. N., Hu, B., Lee, J. J., ve Yang, D. (2020). The Effect of International Takeover Laws on Corporate Resource Adjustments: Market Discipline and/or Managerial Myopia? *Journal of International Business Studies*, 51(9), 1443-1477.
- Catino, M. (2013). *Organizational Myopia: Problems of Rationality and Foresight in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chiva, R., Alegre, J. ve Lapedra, R. (2007). Measuring Organisational Learning Capability Among The Workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Coutts, J. J. ve Hayes, A. F. (2023). Questions of Value, Questions of Magnitude: An Exploration and Application of Methods for Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 55, 3772-3785 <https://doi.org/10.3758/s13428-022-01988-0>
- Cyert, R. M. ve March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey:

Prentice Hall.

- Çeçe, F., ve Bayraktar, O. (2023). Örgütsel Öğrenmenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), 495-522. <https://doi.org/10.26468/trakyasobed.1314675>
- Çelik, V., Kitapçı, H., & Karabat, B. Ç. (2022). Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Çift Yeteneklilik, Çevre Dinamizmi ve Yenilik Performansı İlişkisi. *Bilgi Yönetimi*, 5(2), 239-255. <https://doi.org/10.33721/by.1062770>
- Dill, W. R., (1958). Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2, 409-443. <https://doi.org/10.2307/2390794>
- Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 34(1), 56-87. <https://doi.org/10.1177/0899764004269430>
- Farrell, M.A. (2000). Developing A Market-Oriented Learning Organisation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 201-222. <https://doi.org/10.1177/031289620002500205>
- Ford, C.M. ve Ogilvie, D. (1996). The Role of Creative Action in Organizational Learning and Change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 54-62. <https://doi.org/10.1108/09534819610107321>
- Glick, W. H., Miller, C. C. ve Huber, G. P. (1993). The Impact of Upper-Echelon Diversity on Organizational Performance, George P. Huber ve William H. Glick (Ed.) *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights For Improving Performance*. içinde, ss. 176-214. New York: Oxford University Press.
- Goll, I., Johnson, N.B. ve Rasheed, A.A. (2007). Knowledge Capability, Strategic Change, and Firm Performance: The Moderating Role of the Environment. *Management Decision*, 45(2), 161-179.
- Gomez, J., Cespedes, L., ve Cabrera, V. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Gürbüz, S. (2021). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürçay, G. (2019). *Örgütsel Körlük, Silo Sendromu ve Örgüt İklimi İlişkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hair J. F. Jr., Anderson R. E., Tatham R. L. ve Black W. C. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Macmillan.
- Harrison, D. ve Waluszewski, D. (2008). The Development of a User Network as a Way to Re-Launch an Unwanted Product. *Research Policy*, 37(1), 115-130.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences)* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Hou, B., Hong, J., Zhu, K. ve Zhou, Y. (2019). Paternalistic Leadership and Innovation: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 562-

582. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2018-0141>
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2, 88-115.
- Igartua, J.-J., ve Hayes, A. F. (2021). Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: Concepts, Computations, and Some Common Confusions. *Spanish Journal of Psychology*, 24, e49
- Inthavong, P., Rehman, K.U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A. ve Ray, S. (2023). Impact of Organizational Learning on Sustainable Firm Performance: Intervening Effect of Organizational Networking and Innovation. *Heliyon*, 9(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16177>
- Jansen, J. J., Vera, D., ve Crossan, M. (2009). Strategic Leadership For Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2008.11.008>
- Jansen, J.J., Van Den Bosch, F.A. ve Volberda, H.W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 22(11). 1661-1674.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. ve Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational Learning and Compensation Strategies: Evidence From The Spanish Chemical Industry. *Human Resource Management*, 44(3). 279-299. <https://doi.org/10.1002/hrm.20071>
- Kamaşak, R., Yavuz, M., ve Altuntaş, G. (2016). Is The Relationship Between Innovation Performance and Knowledge Management Contingent on Environmental Dynamism and Learning Capability? Evidence From A Turbulent Market. *Business Research*, 9, 229-253.
- Kanter, R. M. (1989). *When Giants Learn to Dance; Mastering The Challenges of Strategy Management and Careers in The 1990s*. London: Routledge.
- Kim, K. H. (2005). The Relation Among Fit Indexes, Power, and Sample Size in Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling*, 12(3), 368-390.
- Kovach, J.J., Hora, M., Manikas, A. ve Patel, P.C. (2015). Firm Performance in Dynamic Environments: The Role of Operational Slack and Operational Scope. *Journal of Operations Management*, 37, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.04.002>
- Kyrdoda, Y., Balzano, M., ve Marzi, G. (2023). Learn to Survive Crises: The Role of Firm Resilience, Innovation Capabilities and Environmental Dynamism. *Technology in Society*. 74, 102285.
- Lee, E.-S. ve Song, D.-W. (2015). The Effect of Shipping Knowledge and Absorptive Capacity on Organizational Innovation and Logistics Value. *International Journal of Logistics Management*. 26(2), 218-237, <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2013-0011>.
- Levinthal, D. A., ve March, J. G. (1993). The Myopia Of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Li, D. Y., ve Liu, J. (2014). Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.

- Liang, L ve Li, Y., (2024). How Does Organizational Resilience Promote Firm Growth? The Mediating Role of Strategic Change and Managerial Myopia. *Journal of Business Research*, 177, 114636, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114636>
- Liao, S.H. ve Wu, C.C. (2010). System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096-1103. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.06.109>
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mason, R. M. (2005). Avoiding epistemological myopia. In *Inquiring organizations: Moving from knowledge management to wisdom* (pp. 173-194). IGI Global.
- Mcgowan, M. K. ve Madey, G. R. (1998). The Influence of Organization Structure and Organizational Learning Factors on the Extent of EDI Implementation in U.S. Firms. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 11(3), 17-27,
- Miller, C.C., Ogilvie, D.T. ve Glick, W.H. (2006). Assessing the External Environment: an Enrichment of the Archival Tradition. Ketchen, D.J. ve Bergh, D.D. (Ed). *Research Methodology in Strategy and Management*, içinde, ss. 97-122. Emerald Group Publishing Limited.
- Mohammad, H. I. (2019). Mediating Effect of Organizational Learning and Moderating Role of Environmental Dynamism on The Relationship Between Strategic Change and Firm Performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 275-297.
- Oh, S.-Y. ve Kim, S. (2022). Effects of Inter- and Intra-Organizational Learning Activities on SME Innovation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1187-1206. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0093>
- Özgül, B., ve Tarhan Mengi, B. (2018). İşletme Körlüğü ve Çözüm Önerisi Olarak Güvenilir Danışman İç Denetim. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 54, 125-138. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mdbakis/issue/63891/967189>
- Park, T. ve Ryu, D. (2015). Drivers of Technology Commercialization and Performance in Smes: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Management Decision*, 52(2), 338-353. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2014-0143>
- Petrus, B. (2019). Management Sciences, Environmental Dynamism: The Implications for Operational and Dynamic Capabilities Effects. *Wroclaw University of Economics and Business*, 24(1), 28-36.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36(4), 717-731.
- Rajo, A., Stevenson, M., Lloréns Montes, F.J. ve Perez-Arostegui, M.N. (2018). Supply Chain Flexibility in Dynamic Environments: The Enabling Role of Operational Absorptive Capacity and Organisational Learning. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3). 636-666. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2016-0450>
- Rosenzweig, E.D. (2009). A Contingent View of E-Collaboration and Performance in

- Manufacturing. *Journal of Operations Management*, 27(6), 462-478.
- Sato, H. (2015). Organizational change and temporal myopia. *Annals of Business Administrative Science*, 14(6), 323-333. <https://doi.org/10.7880/abas.14.323>
- Seymen, O. A., Kılıç, T., ve 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.
- Sheng, X., Guo, S., ve Chang, X. (2022). Managerial Myopia and Firm Productivity: Evidence from China. *Finance Research Letters*, 49, 103083.
- Soin, K. ve Collier, P. (2013). Risk and Risk Management in Management Accounting and Control. *Management Accounting Research*, 24(2), 82-87.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Pearson.
- Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(1), 1319-1350, <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- Tunçdoğan, A., Bosch, F. V. D. ve Volberda, H. (2015). Regulatory Focus as A Psychological Micro-Foundation of Leaders' Exploration And Exploitation Activities. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 838-850. <https://doi.org/10.1016/j.leaf.2015.06.004>
- Uysal, İ., ve Kılıç, A. (2022). Normal Dağılım İkilemi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 220-248. <https://doi.org/10.18039/ajesi.962653>
- Vanpoucke, E., Vereecke, A. ve Wetzels, M. (2014). Developing Supplier Integration Capabilities for Sustainable Competitive Advantage: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 446-461.
- Vithessonthi, C. ve Thourunroje, A. (2011). Strategic Change and Firm Performance: The Moderating Effect of Organizational Learning. *Journal of Asia Business Studies*, 5(2), 194-210.
- Wang, L., Yeung, J.H.Y. ve Zhang, M. (2011). The Impact of Trust and Contract on Innovation Performance: The Moderating Role of Environmental Uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 134(1), 114-122.
- Weber Y. ve Tarba S.Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art. *California Management Review*, 56(3), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>
- Yang, C.C. (2016). Leveraging Logistics Learning Capability to Enable Logistics Service Capabilities and Performance for International Distribution Center Operators in Taiwan. *International Journal of Logistics Management*, 27(2), 284-308, <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2014-0157>.
- Zahra, S.A. ve George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zhong, C., Huang, R., Duan, Y., Sunguo, T. ve Dello S. A. (2024). Exploring the Impacts of Knowledge Recombination on Firms' Breakthrough Innovation: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 698-723. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2022-0623>

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Tuba BIYIKBEYİ Hasan Sadık TATLI
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Tuba BIYIKBEYİ Hasan Sadık TATLI
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Tuba BIYIKBEYİ Hasan Sadık TATLI
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Hasan Sadık TATLI
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Tuba BIYIKBEYİ