

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK DOKTORA PROGRAMI

EĞİTİM YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL DİKKAT VE
YÖNETİMİNE YÖNELİK TEORİ GELİŞTİRME VE
ÖRGÜTSEL DİKKATİN İŞLETİMSELLEŞTİRİLMESİ:
ÇOK AŞAMALI KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

DOKTORA TEZİ

Meral TOPAL

İstanbul

Ocak-2024

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK DOKTORA PROGRAMI

EĞİTİM YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL DİKKAT VE
YÖNETİMİNE YÖNELİK TEORİ GELİŞTİRME VE ÖRGÜTSEL
DİKKATİN İŞLETİMSELLEŞTİRİLMESİ: ÇOK AŞAMALI
KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

DOKTORA TEZİ

Meral TOPAL

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR

İstanbul
Ocak-2024

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR

(İmza)

Üye Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN

(İmza)

Üye Doç. Dr. Okan YAŞAR

(İmza)

Üye Doç. Dr. Esra TÖRE

(İmza)

Üye Doç. Dr. Muhammet Übeydullah ÖZTABAK

(İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Erhan İÇENER

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım “**Eğitim Yönetiminde Örgütsel Dikkat ve Yönetimine Yönelik Teori Geliştirme ve Örgütsel Dikkatin İşletimselleştirilmesi: Çok Aşamalı Karma Yöntem Araştırması**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Meral TOPAL

ÖN SÖZ

Küreselleşen dünya ve teknolojik gelişmeler nedeniyle ülkeler arası sınırların dijital ortamda kalkmasıyla rekabet süreçleri daha da hız kazanmış durumda. Bu rekabet ortamından yola çıkarak kurumların gelişimi için örgütsel dikkat kavramına ulaştık. Örgütsel dikkat süreci ve yönetimine ilişkin teori geliştirme oldukça heyecan vericiydi.

Bu heyecan verici araştırma sürecinde yön gösteren, bulguları karşılıklı tartışıp yeni ufuklar açan, öğretici ve her koşulda destek olan çok kıymetli danışmanım Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez konuma farklı açılardan bakmamı sağlayan ve kıymetli desteklerini esirgemeyen değerli tez izleme jürim Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN ve Doç. Dr. Okan YAŞAR'a teşekkür ederim. Ayrıca veri toplama sürecinde desteklerini esirgemeyen değerli akademisyen katılımcılara ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Tez araştırmam süresince yanımda olan aileme özellikle de sevgili anneme ve babama teşekkürü bir borç bilirim. Hayatımın her alanında olduğu gibi tez araştırmamda da bulunduğunuz tüm destekleriniz için sonsuz teşekkür ederim.

Meral TOPAL

ÖZET

EĞİTİM YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL DİKKAT VE YÖNETİMİNE YÖNELİK TEORİ GELİŞTİRME VE ÖRGÜTSEL DİKKATİN İŞLETİMSELLEŞTİRİLMESİ: ÇOK AŞAMALI KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

Meral TOPAL

Doktora, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR

Ocak, 2024 - 301 + XVII Sayfa

Araştırmanın amacı, örgütsel dikkat süreci ve yönetimine ilişkin teorik bir model oluşturmaktır. Amaç doğrultusunda, kurumlara yönetim süreçlerinde ve rekabet avantajı sağlayacak teorik modeli ortaya koymaktır. Amaca ulaşmak için; örgütsel dikkatin detaylı bir şekilde ele alınması örgütsel dikkat ifadesinin kavramsallaştırılması ve işletimselleştirilmesi, eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkate ilişkin görüşlerinin ve süreci yönetimlerinin tespit edilmesi, örgütsel dikkat kategori ve bileşenlerinin incelenmesi ve örgütsel dikkate ilişkin ölçek geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu araştırma, birçok aşamalı karma yöntem araştırmadır. Gömülü teoriye dayalı karma yöntem gömülü desen araştırması ardından ölçek geliştirme temelli nicel araştırma aşaması yer almaktadır. Karma Yöntem gömülü desen araştırması merkezinde yer alan gömülü teori nitel yaklaşımı Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden DEMATEL yöntemi nicel yaklaşımıyla desteklenmiştir. Nicel araştırma aşaması ise ölçek geliştirme süreçleri ve yapısal modelin test edilmesinden oluşmaktadır. Araştırmanın karma yöntem gömülü desen araştırması aşamasında gömülü teori için çalışma grubu seçiminde kuramsal örnekleme, DEMATEL yöntemi için ise amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın bir diğer aşaması olan nicel araştırma aşamasında örneklemin tespiti tesadüfi örneklemeyle gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler, gömülü teori için MAXQDA 12 paket programı, DEMATEL yöntemi için excel programı, ölçek geliştirme

alışmaları ve yapısal model testi için SPSS 21 ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın karma yöntem araştırması aşamasına ait veriler doğrultusunda örgütsel dikkate ait çekirdek kategorinin seçicilik ve odaklanma olduğu bulgusu elde edilmiştir. Kavramsal çalışmaları yapılan örgütsel dikkate ilişkin ölçek çalışmasında üç alt boyutlu 16 maddeli Örgütsel Dikkat Ölçeği (ÖDÖ) geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçeğin, istenilen düzeyde geçerlik ve güvenirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Son olarak yapısal eşitlik modelinde (YEM) örgütsel dikkatin, bilişsel esneklik ile akılcı ve sezgisel karar verme arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel dikkat, yönetim, çok aşamalı karma yöntem araştırması, gömülü desen (i içe geçmiş), gömülü teori, çok kriterli karar verme.

ABSTRACT

THEORY DEVELOPMENT ON ORGANIZATIONAL ATTENTION AND ITS MANAGEMENT AND OPERATIONALIZATION OF ORGANIZATIONAL ATTENTION IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION: MULTI- STAGE MIXED METHODS RESEARCH

Meral TOPAL

Ph. D. Education Management and Supervision

Supervisor: Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR

January, 2024 - 301 + XVII Pages

The aim of the research is to create a theoretical model of the process and management of organizational attention. In line with the aim, the theoretical model that will provide competitive advantage to institutions in management processes and competitive advantage. In order to achieve the aim; it is aimed to discuss organizational attention in detail, conceptualize and operationalize the expression of organizational attention, determine the views of educational administrators on organizational attention and process management, examine the categories and components of organizational attention, and develop a scale for organizational attention. This research is a multi-stage mixed method research. There is a mixed method embedded design research based on grounded theory followed by a quantitative research phase based on scale development. The qualitative approach of grounded theory, which is at the center of the Mixed Method embedded design research, was supported by the quantitative approach of DEMATEL method from Multi-Criteria Decision Making Methods. The quantitative research phase consists of scale development processes and testing the structural model. In the mixed method embedded design research phase of the study, theoretical sampling was used to select the study group for the embedded theory and purposive sampling was used for the DEMATEL method. In the quantitative research phase, which is another stage of the research, the determination of the sample was carried out by random sampling. The data obtained from the participants were analyzed

with the help of MAXQDA 12 package program for grounded theory, excel program for DEMATEL method, SPSS 21 and AMOS package programs for scale development studies and structural model testing. In line with the data of the mixed method research phase of the study, it was found that the core category of organizational consideration was selectivity and focus. In the scale study on organizational attention, a 16-item Organizational Attention Scale (OAS) with three sub-dimensions was developed. It was determined that the developed scale had the desired level of validity and reliability. Finally, in the structural equation model (SEM), it was concluded that organizational attention played a partial mediating role in the relationship between cognitive flexibility and rational and intuitive decision making.

Keywords: Organizational attention, management, multi-stage mixed methods research, embedded (nested) design, grounded theory, multi-criteria decision making.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	6
1.2. Amaç	8
1.2.1. Karma Yöntem Gömülü Desene Ait Amaçlar	9
1.2.1.1. Nitel Araştırma Aşamasına Ait Amaçlar.....	9
1.2.1.2. Nicel Araştırma Aşamasına Ait Amaçlar	9
1.2.2. Nicel Araştırmaya Ait Amaçlar.....	10
1.3. Kapsam ve İçerik.....	11
1.4. Önem.....	13
1.5. Sınırlılıklar	16
1.6. Sayıtlar	16
1.7. Tanımlar	16

İKİNCİ BÖLÜM

ALANYAZIN	18
2.1. Dikkat.....	21
2.1.1. Dikkat Ekonomisi.....	26
2.1.2. Dikkat ve Örgütsel Öğrenme.....	27
2.1.2.1. Dikkat Odağı ve Yerleşmiş Dikkat.....	29

2.1.2.2. Dikkatin Yapısal Dağılımı.....	30
2.1.3. Dikkat ve Bilgi Yaratma	31
2.1.4. Dikkat ve Bilgi Tutma.....	33
2.1.5. Dikkat ve Bilgi Transferi.....	35
2.1.6. Dikkat ve Performans Geribildirimi.....	36
2.1.7. Dikkat ve Yetenekler.....	38
2.1.8. Dikkat ve Güven.....	38
2.1.9. Dikkat ve Tecrübe	39
2.2. Örgütsel Dikkat	41
2.2.1. Örgütsel Dikkat Ölçülebilir mi?	49
2.2.1.1. Örgütsel Dikkatin İşletimselleştirilmesi	52
2.2.1.2. Tanım Geliştirme için Sistematiik Bir Yöntem Olarak Yön Teorisi.....	52
2.2.1.3. Örgütsel Dikkat Alanı.....	54
2.2.1.4. Teknoloji, Dikkat Uzmanlığı ve Örgütsel Dikkat	60
2.2.1.5. Dikkat Eşleştirme	62
2.2.2. Dikkat Üçgenlemesi	62
2.2.2.1. Dikkat Üçgenlemesi ve Örgüt Tasarımı	65
2.2.3. Dikkat - Kararlılık, Canlılık ve Tutarlılık	68
2.2.3.1. Dikkat Kararlılığı.....	68
2.2.3.2. Dikkat Canlılığı	69
2.2.3.3. Dikkat Tutarlılığı.....	69
2.2.4. Örgütsel Dikkat ve Sorunlar.....	70
2.2.4.1. Dikkat Tanesi ve Kapsamı.....	74
2.2.5. Örgütsel Dikkat, Kültür ve Performans Ölçüm Sistemleri	79
2.3. Yöneticilerde Seçici Dikkat ve Karar Verme.....	80
2.3.1. Karar Verme	84
2.3.1.1. Yönetimde Üst Kademe Teorisi	85
2.3.2. Dikkat Yönetimi – Seçici Dikkat	88
2.4. Örgütsel Dikkat ve Çoğaltma Stratejisi.....	97
2.5. Bilişsel Esneklik.....	101
2.6. Akılcı ve Sezgisel Karar Verme.....	102

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM.....	105
3.1. Araştırma Modeli	107
3.2. Karma Yöntem Gömülü (İç İçe Geçmiş) Desen Araştırma Aşaması	108
3.2.1. Gömülü Teori Aşaması	111
3.2.1.1. Araştırma Modeli.....	111
3.2.1.2. Gömülü Teori Kullanım Amacı.....	116
3.2.1.3. Çalışma Grubu.....	119
3.2.1.4. Veri Toplama Aracı.....	122
3.2.1.5. Verilerin Çözümlemesi ve Analiz Edilmesi	123
3.2.1.6. Geçerlik ve Güvenirlik	126
3.2.1.7. Araştırmacının Rolü	128
3.2.2. DEMATEL Yöntemi.....	129
3.2.2.1. Çalışma Grubu.....	130
3.2.2.2. Veri Toplama Aracı.....	131
3.2.2.3. Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi	131
3.2.3. Örgütsel Dikkate İlişkin Model Oluşturma.....	134
3.3. Nicel Araştırma	135
3.3.1. Ölçek Geliştirme Çalışması.....	135
3.3.1.1. Araştırmanın Modeli	135
3.3.1.2. Evren ve Örneklem.....	135
3.3.1.3. Ölçek Geliştirme Süreci	136
3.3.1.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmasının Yapılması.....	140
3.3.2. Yapısal Model	141
3.3.2.1. Araştırma Modeli.....	141
3.3.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	142
3.3.2.3. Veri Toplama Araçları.....	144
3.3.2.4. Verilerin Analiz Edilmesi.....	146

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR.....	152
4.1. Karma Yöntem Gömülü Desen Araştırmasına Ait Bulgular	152
4.1.1. Gömülü Teori Araştırmasına Ait Bulgular.....	152
4.1.1.1. Kavramsal Çerçeve.....	156

4.1.1.2. Kavram Çalışmasına İlişkin Bulgular	178
4.1.2. DEMATEL Yöntemi Aşamasına Ait Bulgular	178
4.1.2.1. Problemin Tanımlanması.....	179
4.1.2.2. Kategorilerin Belirlenmesi	179
4.1.2.3. Direkt İlişki Matrisinin Oluşturulması	180
4.1.2.4. Direkt İlişki Matrisinin Normalizasyonu.....	181
4.1.2.5. Toplam İlişki Matrisinin Oluşturulması	182
4.1.2.6. Kategoriler Arasındaki İlişkilerin Tespit Edilmesi.....	182
4.1.2.7. Ağ Yapısının Oluşturulması	185
4.1.3. Model Oluşturma Aşamasına Ait Bulgular	188
4.1.3.1. Tanımlar ve Örgütsel Dikkat Teorisi.....	190
4.2. Nicel Araştırmaya Ait Bulgular	193
4.2.1. Ölçek Geliştirme Sürecine Ait Bulgular	193
4.2.1.1. Örgütsel Dikkat Ölçeğinin Geliştirilmesine Ait Bulgular ..	193
4.2.1.2. Doğrulamalı Faktör Analizine Ait Bulgular	202
4.2.1.3. Örgütsel Dikkat ve Bilişsel Duygu Düzenleme Ölçeği Korelasyonu.....	204
4.2.2. Fark Testlerine Ait Bulgular	205
4.2.3. Betimsel İstatistik Bulguları.....	213
4.2.4. Yapısal Modele Ait Bulgular	213

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER 219

5.1. Sonuç.....	219
5.1.1. Karma Yöntem Gömülü Desen Araştırması Bulgulara Ait Sonuçlar	219
5.1.1.1. Gömülü Teoriye Ait Sonuçlar	219
5.1.1.2. Kavram Çalışmasına Ait Sonuçlar	221
5.1.1.3. DEMATEL Yöntemi Aşamasına Ait Sonuçlar	221
5.1.1.4. Model Oluşturmaya Ait Sonuçlar.....	222
5.1.2. Nicel Araştırma Bulgularına Ait Sonuçlar	224
5.1.2.1. Örgütsel Dikkat Ölçeği'ne (ÖDÖ) Ait Sonuçlar	224
5.1.2.2. Betimsel İstatistiklere ve Fark Testlerine Ait Sonuçlar.....	224
5.1.2.3. Yapısal Modele Ait Sonuçlar	226

5.2. Tartışma.....	226
5.2.1. Karma Yöntem Gömülü Desen Araştırması Sonuçlarına Ait Tartışma.....	226
5.2.1.1. Gömülü Teori Sonuçlarına Ait Tartışma.....	227
5.2.1.2. Kavram Çalışması Sonuçlarına Ait Tartışma.....	232
5.2.1.3. DEMATEL Yöntemi Sonuçlarına Ait Tartışma.....	232
5.2.1.4. Model Oluşturma Sonuçlarına Ait Tartışma	234
5.2.2. Nicel Araştırma Sonuçlarına Ait Tartışma.....	235
5.2.2.1. Örgütsel Dikkat Ölçeğine Ait Tartışma.....	235
5.2.2.2. Fark Testleri ve Yapısal Modele Ait Tartışma	238
5.3. Öneriler	242
5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	242
5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	244
KAYNAKÇA	246
EKLER.....	279
EK 1. Yarı Yapılandırılmış Sorulardan Oluşan Görüşme Formu	279
EK 2. Örgütsel Dikkat Çekirdek Kategori Belirleme Görüşme Formu	282
EK 3. Madde Havuzunun Oluşturulması Aşamasında Kullanılan Notlar....	285
EK 4. Örgütsel Dikkat Ölçeği (ÖDÖ)	295
EK 5. Bilişsel Esneklik Ölçeği (BEÖ)	297
EK 6. Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği (ASKSÖ)	298
ÖZGEÇMİŞ.....	301

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1:	Dikkat Temelli Görüşe Göre Dikkat Sürecinin Unsurları	19
Tablo 2.2:	Örgütsel Dikkat ve Sorunlar Üzerine Araştırmalar	71
Tablo 2.3:	Örgütsel Dikkat ve Sorunlara Ait Teorik Kavramlar ve Tanımları	73
Tablo 3.1:	Gömülü Teori Aşaması Katılımcılarına İlişkin Bilgiler	121
Tablo 3.2:	DEMATEL Yöntemi Katılımcılarına İlişkin Bilgiler	130
Tablo 3.3:	DEMATEL Yöntemi İkili Karşılaştırma Ölçeği	133
Tablo 3.4:	$\alpha=.05$ Anlamlılık Düzeyinde Kapsam Geçerlik Oranları İçin Minimum Değerler	139
Tablo 3.5:	Örnekleme Ait Bilgilerin Frenkans ve Yüzde Değerleri	143
Tablo 3.6:	Yapısal Eşitlik Modelleri Uyum İndeksleri	148
Tablo 4.1:	Açık Kodlama Sonucu Deşifre Edilmiş Görüşme Metinleri	153
Tablo 4.2:	Açık Kodlama Sonucu Kavramsal Etiketleme	155
Tablo 4.3:	Kavram Çalışması Sonucu Elde Edilen Tüm Kodlar	178
Tablo 4.4:	Vektörlerin Toplam ve Fark Değerleri	183
Tablo 4.5:	Örgütsel Dikkate İlişkin Tanımlar	190
Tablo 4.6:	KMO ve Bartlett's Testleri Değerleri	194
Tablo 4.7:	Örgütsel Dikkat Ölçeği İlk Hali Açıklanan Toplam Varyans Miktarı Toplam Açıklanan Varyans	194
Tablo 4.8:	Faktör Analizi Doğrultusunda Dönüştürülmüş Bileşenler Matrixi.....	196
Tablo 4.9:	KMO ve Bartlett's Testleri Değerleri	196
Tablo 4.10:	Örgütsel Dikkat Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Miktarı.....	197
Tablo 4.11:	Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Alt Boyutlar ve Bu Boyutlardan Yük Alan Maddeler	198
Tablo 4.12:	Alt Boyutlara ve Ölçeğe Ait Güvenirlik Katsayıları	199
Tablo 4.13:	Örgütsel Dikkat Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Ayırt Ediciliklerini Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-Testi Değerleri	200
Tablo 4.14:	Madde Toplam ve Madde Kalan Korelasyon Sonuçları.....	200
Tablo 4.15:	Alt Boyutlar Arası Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Değerleri	201
Tablo 4.16:	Standart Uyum İyilik Ölçütleriyle Araştırma Bulgularının Kıyaslanması.....	204
Tablo 4.17:	Örgütsel Dikkat Ölçeği Toplam Puanı ve Alt Boyutlarının Bilişsel Duygu Düzenleme Ölçeği İle Korelasyon Analizi Bulguları	205

Tablo 4.18: Örgütsel Dikkat Ölçeği, Bilişsel Esneklik Ölçeği ve Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Yapılan Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları	206
Tablo 4.19: Örgütsel Dikkat Ölçeği, Bilişsel Esneklik Ölçeği ve Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Üniversite Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Yapılan Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları	206
Tablo 4.20: Örgütsel Dikkat Ölçeği, Bilişsel Esneklik Ölçeği ve Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği Puanlarının Unvan Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	208
Tablo 4.21: Örgütsel Dikkat Ölçeği, Bilişsel Esneklik Ölçeği ve Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	210
Tablo 4.22: Örgütsel Dikkat Ölçeği, Bilişsel Esneklik Ölçeği, Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği Puanlarının Uzmanlık Alanı Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	212
Tablo 4.23: Değişkenlere Ait Aritmetik Ortalama ve İç Tutarlılık Katsayıları	213
Tablo 4.24: Değişkenlere Ait Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Bulguları	214
Tablo 4.25: Modele Ait Standardize Olmuş Toplam Etki	217
Tablo 4.26: Modele Ait Regresyon Ağırlıkları	217
Tablo 4.27: Örgütsel Dikkat Değişkeninin Aracılık Rolüne İlişkin Model – Veri Uyum Değerleri	218
Tablo 4.28: Modele Ait Değerlerin İyi – Yeterli Uyum Durumları.....	218

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1:	Dikkat Modeli	3
Şekil 2.1:	Yerleşik Dikkat Modeli ve Kurum Davranışı.....	19
Şekil 2.2:	Örgütsel Dikkat Döngü Modeli	25
Şekil 2.3:	Örgütlere Ait Dikkat Üçgenlemesi ve Öğrenme Dinamikleri	66
Şekil 2.4:	Dikkat Tanesi, Kaynakları ve Kapsamı Arasındaki Etkileşim	76
Şekil 2.5:	Gizil Konulara Örgütsel Dikkatin Kavramsal Bir Modeli.....	76
Şekil 2.6:	Farklı Ölçeklerdeki Süreçler İçin Dikkat Tanesi ve Kapsamı	77
Şekil 2.7:	Yüksek Uyarıcı Ortamlarda Karar Verme	91
Şekil 2.8:	Teorik Model – Yöneticiler Karar Verirken Dikkatlerini Nasıl Yönetirler?	92
Şekil 2.9:	Teorik Örgütsel Dikkat Modeli.....	99
Şekil 3.1:	Çok Aşamalı Karma Yöntem Araştırmasına Ait Aşamalar.....	105
Şekil 3.2:	Araştırmaya Ait Yöntem Akışı	107
Şekil 3.3:	Gömülü Desen Akış Şeması	109
Şekil 3.4:	Araştırmaya Ait Karma Yöntem Gömülü Desen Araştırması Diyagramı	110
Şekil 3.5:	Sistematik Yaklaşımda Veri Kodlama ve Kategorikleştirme Aşamaları	113
Şekil 3.6:	Gömülü Teoride Sürekli Karşılaştırma İşlemi.....	116
Şekil 3.7:	Gömülü Teori Temel Amaçları ve İçerik	117
Şekil 3.8:	Verilerin Toplanma ve Süreci.....	124
Şekil 3.9:	Gömülü Teori Veri Analizi Aşamaları	125
Şekil 3.10:	DEMATEL Yöntemi Akış Şeması	132
Şekil 3.11:	Ölçek Geliştirme Aşamaları.....	137
Şekil 3.12:	Önerilen Model	147
Şekil 3.13:	Araştırma Basamak Modeli	150
Şekil 4.1:	Kategori 1: Liderlik	158
Şekil 4.2:	Kategori 2: Seçicilik ve Odaklanma	161
Şekil 4.3:	Kategori 3: İletişim	166
Şekil 4.4:	Kategori 4: Karar Verme	170
Şekil 4.5:	Kategori 5: Kolektif Reaksiyon	174
Şekil 4.6:	Örgütsel Dikkate Ait Kategori ve Alt Kategoriler.....	176

Şekil 4.7:	Çekirdek Kategori ve Diğer Kategoriler Arasındaki İlişki Ağı.....	177
Şekil 4.8:	İkili Karşılaştırma Matrisi.....	180
Şekil 4.9:	Direk İlişki Matrisi.....	181
Şekil 4.10:	Normalize Direk İlişki Matrisi.....	181
Şekil 4.11:	Toplam İlişki Matrisi	182
Şekil 4.12:	Eşik Değeri Aşan Değerler	185
Şekil 4.13:	DEMATEL Yöntemi Etki-İlişki / Sebep-Sonuç Haritası	186
Şekil 4.14:	Kategorilere İlişkin Ağ Yapısı.....	187
Şekil 4.15:	Araştırma Kapsamında Örgütsel Dikkate İlişkin Geliştirilen Model .	189
Şekil 4.16:	Scree Plot Grafiği.....	195
Şekil 4.17:	Örgütsel Dikkat Ölçeği Scree Plot Grafiği	198
Şekil 4.18:	Örgütsel Dikkat Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı.	203
Şekil 4.19:	Model I'e Ait Analiz.....	214
Şekil 4.20:	Model II'ye Ait Analiz	215
Şekil 4.21:	Model III'e Ait Analiz	216
Şekil 4.22:	Model IV'e Ait Analiz.....	216
Şekil 5.1:	Modele Ait Üç Temel Kavram	223
Şekil 5.2:	Örgütsel Dikkatin Kavramsal Çerçevesi.....	232

KISALTMALAR LİSTESİ

YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: (Statistic Packets For Social Seciencies) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
AMOS	: (Analysis of Moment Structures) Yapısal Eşitlik Modeli Analizlerinde Kullanılan Program Paketi
MAXQDA	: Akademik, Bilimsel ve Ticari Kurumlarda Bilgisayar Destekli Nitel ve Karma Yöntem Verileri, Metin ve Multimedya Analizi İçin Tasarlanmış Yazılım Programı
ÇKKV	: Çok Kriterli Karar Verme (Multiple Criteria Decision Making)
DEMATEL	: (The Decision Making Trial and Evaluation Laboratory) Araştırmada Karmaşık ve Birbirine Girmiş Problem Gruplarının Çözümünde Kullanılan Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi
VUCA	: Değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak durum ve ortamlar.
CEO	: Chief Executive Officer
UET	: Üst Kademe Teorisi
Çev	: Çeviren
Ed	: Editör
sf	: Sayfa
vd	: Ve Diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

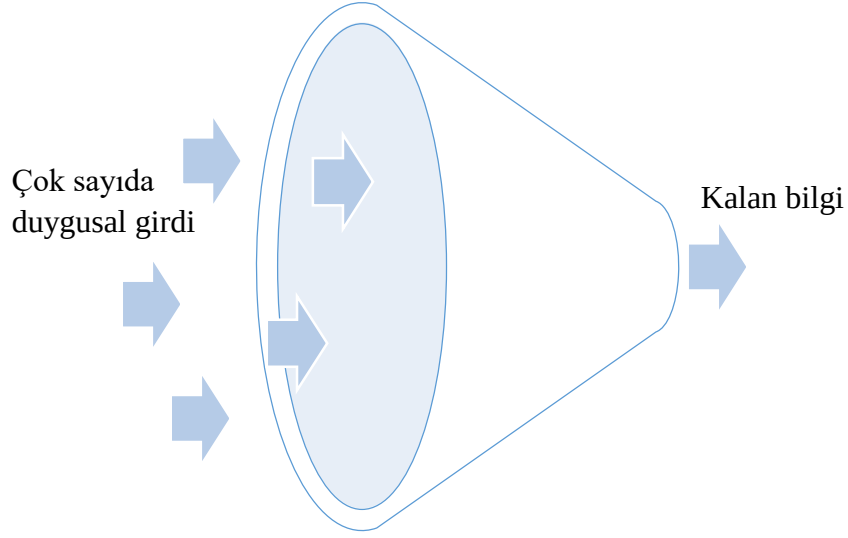
GİRİŞ

Dikkat, eğitim ve psikolojide sıkça kullanılan bir terimdir. Dikkat kavramının hala tartışmaya açık olduğu görülmektedir. Genel olarak, bireyin çevresel bilgileri aktif olarak seçtiği veya iç kaynaklardan gelen bilgileri aktif olarak işlediği bir iç bilişsel süreç olarak ifade edilebilen dikkatin farklı unsurlar açısından ele alınmasıyla çok sayıda tanımsal ifadesi bulunmaktadır. Bu durumu yansıtabilecek şekilde daha genel bir ifade olarak belirtilen, bilişsel dağınıklığın yönetilmesi de dâhil olmak üzere verilmiş olan bir göreve veya fikre ilgi gösterme ve odaklanma yeteneği de dikkat olarak tanımlanabilmektedir (Wickens & McCarley, 2007). Bu ifadelerin yanı sıra dikkatin, doğası gereği seçici olması da ön plana çıkmaktadır. Potansiyel olarak mevcut birçok uyaran arasından seçim yapma süreci, dikkatin seçici olduğunun en açık göstergesidir. Dikkat çeşitli şekillerde tanımlanırken, konu üzerine yapılan psikolojik araştırmalar dikkati, bireylerin bilinçlerine belirli bilgileri yerleştirdikleri ve bu bilgilerle önceden var olan bilgi yapılarını (Barreto & Patient, 2013: 692) güncelleyen bir bilgi işleme mekanizması olarak görme eğilimindedir (Crilly & Sloan, 2012: 1178; Kahneman, 1973). Diğer bir yandan insanların dikkat süreçleri çoğu zaman o kadar otomatiktir ki, insanlar edindikleri bilgilerin farkında olmazlar (Appelbaum vd., 2012: 1839; He vd., 2019). Ancak, Jones ve Baumgartner'ın (2005) ifadesine göre, dikkatlerinin kasıtlı mı yoksa pasif mi olduğuna bakılmaksızın, yalnızca dikkatlerini çeken bilgilerin, öğrenme için bir madde olarak bilinçlerini işgal ettiği görülmektedir.

İnsan zihninin çalışmasıyla bağlantılı olarak dikkati açıklayan Kahneman (2020) “Dikkatin incelikli tahsisi, uzun bir dönüşüm tarihinin sonucudur”, ifadesinde bulunmuştur. Ayrıca yürüttüğü deneysel araştırmada önce hepsi birbirinden farklı dört rakamlı sayılardan birkaç dizi oluşturmuştur. Ardından her dizi bir endeks kartına yazılmıştır. Destenin üstüne boş bir kart yerleştirilerek 1 ekleme ve 3 ekleme işlemleri yapılmıştır. Kahneman (2020) bu iki işlem yapılırken gözbebeklerinizi kameraya almanızı önermektedir. Burada 3 eklemek daha zorlayıcı bir işlem olarak görülmekte ve bu işlem esnasında insanların gözbebeklerinin büyüdüğü ifade edilmektedir. Gözbebeklerinin değişen boyutları insan zihninin ne kadar dikkatli ve sıkı çalıştığını göstermektedir (Kahneman, 2020). Ayrıca, Kahneman (1973), “Dikkat ve Çaba”

başlığı verdiği araştırmasında, çok farklı görevler verilen insanların gözbebeklerini ölçerek, 2. Sistem olarak adlandırdığı, işleyen zihinde dikkat belirtileri bağlantısı kurmuştur. Bunların yanında gerek günlük hayat gerekse iş hayatı sayısız seçimlerle şekillenir. Bir birey için seçim yapmak aslında basite alınacak bir süreç değildir. Birey seçim yaparken farklı zihinsel süreçleri kullanabilir. Bu da birey tarafından mantığının hatalı olduğu bilinse bile uygun olmayan kararın seçilmesine neden olabilir. İşte bu zihinsel süreçler Sistem 1 ve Sistem 2 olarak ifade edilir (Kahneman, 2020; Thaler & Sunstein, 2019). Burada Sistem 1 daha çok otomatik ve hızlı çalışan sezgisel bir süreçken, Sistem 2 ise daha yavaş işleyen, daha çok analitik, kural tabanlı, rasyonel işlem sürecidir (Kahneman, 2020). Buradan günlük faaliyetler başta olmak üzere seçim yapma sürecinin bilgi toplama, dikkat, hafıza, problem çözme gibi çok sayıda bilişsel süreçleri barındırdığı görülmektedir. Bununla birlikte, bu gibi teorik gelişmelere rağmen, dikkatin, deneyimin bilgiyi yaratma, elde tutma ve seçime dönüştüğü karar verme süreçlerini nasıl bir yer edindiği konusunda hala çok az şey bilinmektedir.

İnsanoğlu sürekli olarak sonsuz sayıda iç ve dış uyaranlar, düşünceler ve duygulara maruz kalmaktadır. Mevcut verilerin bolluğu göz önüne alındığında, herhangi bir şeyi hızlı bir şekilde anlamlandırılmasının çok zor olduğu görülmektedir. Dikkatin seçici olma özelliği bu noktada da devreye girerek insanoğlu geri kalanı bloke ederek önemli olana odaklanma becerisi geliştirmiştir (Simply Psychology, t.y.). Bu şekilde, çevredeki ilgisiz uyaranları görmezden gelerek farkındalığın ilgili uyaranlara yönlendirme süreci için seçici dikkat ifadesi ortaya çıkmaktadır. Eysenck ve Keane'ye (1990) göre belirli bir zamanda ne kadar bilginin işlenebileceğinin bir sınırı olduğundan ve dikkat seçiciliği, önemsiz ayrıntıları göz ardı etmeye ve neyin önemli olduğuna odaklanmaya izin verdiği için önemli bir süreçtir. Bu sınırlı dikkat kapasitesi, Broadbent (1958) tarafından, bilgi akışını kısıtlayan bir darboğaz olarak kavramsallaştırılmıştır. Darboğaz ne kadar dar olursa, akış hızı o kadar düşük olur.



Şekil 1.1: Dikkat Modeli

Kaynak: Broadbent, 1958, sf. 24.

Broadbent'in (1958) dikkat modeli Şekil 1.1'de görsel hale getirilmiştir. Treisman (1964: 13), bu modele dayalı olarak yürüttüğü araştırmada Broadbent'i desteklemiştir. Bu doğrultuda, tüm duygusal girdilerin aynı anda bilinçli olarak ele alınamayacağını öngörmektedirler. Broadbent (1958), bu durumu Filtre Modeli olarak literatüre kazandırmıştır. Filtre modeline göre; mesajların fiziksel özelliklerinin daha sonraki işlemler için bir mesajı seçmek için kullanıldığı ve diğerlerinin kaybolduğu öne sürülür. Herhangi bir zamanda sunulan tüm uyarılardan gelen bilgi, sınırsız kapasiteli bir duysal tampona girer. Girdiler, filtreden geçecek şekilde yönlendirilerek daha sonraki işlemler için fiziksel özellikleri dikkate alınarak seçilir. İnsanoğlunun, bilgileri işlemek için yalnızca sınırlı bir kapasitesi olduğundan, bu filtre bilgi işleme sistemi aşırı yüklemeyi önlemek için tasarlanmıştır (Broadbent, 1958; Treisman, 1964: 14). Başlangıçta filtre tarafından seçilmeyen girişler, duysal tampon deposunda kısa süre kalır ve işlenmezlerse hızla bozulurlar. Broadbent (1958), filtrenin katılsız mesajı erken işleme aşamasında reddettiğini varsaymaktadır. Broadbent'e (1958) göre mesajlara ilişkin anlamlar, filtre esnasında dikkate alınmaz. Tüm semantik işlemler, filtre dikkat edilecek mesajı seçtikten sonra gerçekleştirilir. Yani darboğaz tarafından hangi mesaj(lar)ın kısıtlandığı yani seçici olmadığı anlaşılmaz. Bunun için deneysel bir araştırma gerçekleştirerek insanların dikkatlerini nasıl odaklayabildiklerini görmek için kasıtlı olarak aşırı uyarı göndermiştir. Bir katılımcının sağ ve sol kulaklarına

aynı anda farklı mesajlar iletmiştir. Bu deneysel araştırması literatürde ayrık açıklıklı deney, dikotik dinleme görevi olarak yer almaktadır.

Dikotik dinleme görevi, eş zamanlı olarak katılımcının sağ kulağına 3 haneli numara içeren bir mesaj ve sol kulağına farklı 3 haneli numara içeren bir mesaj göndermeyi içermektedir. Uygulama esnasında katılımcılardan eş zamanlı olarak her iki mesajı dinleyip duyduklarını sesli olarak tekrar etmeleri istenmektedir (Broadbent, 1958). Gölgeleme olarak ifade edilen bu deneysel araştırma sonucunda katılımcıların önce bir kulakta duyulana ardından diğer kulakta duyulana tekrar ettikleri tespit edilmiştir. Ancak Eysenck ve Keane (1990) tarafından bu araştırma eleştirilmiş ve farklı görüşler ortaya konmuştur. Bu deneysel çalışmada katılımcıların dikkat sisteminin yetersizliğinden ziyade gölgeleme deneyimi hiç olmayan katılımcıların hazırbulunuşluklarının olmamasının ve kişilik ve fizyolojik özelliklerinin belirleyici olduğunu savunmuşlardır. Bu durum, dikkate alınmayan mesajın analizinin, katılımcının bilinçli farkındalık seviyesinin altında gerçekleşebileceği olarak belirtilmiştir (Eysenck & Keane, 1990). Von Wright ve diğerleri (1975: 199) tarafından yürütülen araştırma Eysenck ve Keane'ye (1990) örnek (Berger & Luckmann, 1966; Lincoln & Guba, 1985; Von Wright vd., 1975: 199) olmuştur. Von Wright ve diğerleri (1975: 198) katılımcılara bir kelimeyi öncesi hafif elektrik şokuyla ilettiler. Ardından aynı kelimeyi doğrudan katılımcılara ilettiler. Uyarılma sonucu kelime algısında, doğrudan iletme göre çok daha yüksek algının olduğunu tespit etmişlerdir. Öncesinde Moray (1959: 19), Broadbent'in (1958) gölgeleme uygulamasının etkilerini incelemiştir. Yine deneyimi bulunmayan katılımcılara gölgeleme yaparak ve gölgeleme yapmadan, doğrudan mesaj olarak rakamlar iletmiştir. Her iki durum için de deneyimi bulunmayan katılımcıların algı düzeyinin %8 olduğunu tespit etmiştir. Aynı katılımcılara ikince kez aynı işlemi yaptığında ise bu defa algı düzeylerinin %67 olduğunu bulmuştur. Moray (1959: 22) bu araştırmasıyla deneyim sonucunda dikkat edildiğini ve dolayısıyla mesajların anlamlandırıldığını ortaya koymuştur. Dikkat edilmediği zaman kişinin adını duymasının imkânsız olduğunu çünkü bu mesajların insan fizyolojik yapısında anlamlandırma işlemi yapılmadan filtrelendiği savunulmaktadır. Cherry (1953: 976) bu durumu "kırılma" olarak ifade etmiştir. Gölgeleme çalışmasında bir kulaktan duyulan bilginin, diğer kulakta dikkatlerini verdikleri bilgilere müdahale etmek için kırıldığı belirtilmiştir (Cherry, 1953: 976). Dikkat, algı, seçicilik, fizyolojik

özelliklerden yola çıkarak yürütülen ve birbirini tamamlayan tüm bu araştırmalar (Broadbent, 1958; Cherry, 1953: 977; Eysenck ve Keane, 1990; Moray, 1959: 23; Treisman, 1964: 14; Von Wright vd., 1975: 199) dikkat kavramının net bir şekilde ortaya konulamadığının ve unsurları konusunda farklı görüşlerin olduğunun göstergesi olmuştur.

Araştırmalara yıllar içerisinde devam edildiği ve tanımlamanın yapılmaya çalışıldığı literatür taramalarından elde edilmiştir. Dikkat, Sternberg (1996) için, birinin çevresel bilgileri aktif olarak seçtiği veya iç kaynaklardan gelen bilgileri aktif olarak işlediği (depolanmış anılar ve düşünceler) bir iç bilişsel süreçtir. Daha genel bir ifadeyle, dikkat, bilişsel dağılımlığın yönetilmesi de dâhil olmak üzere verilmiş olan bir görev veya fikre ilgi gösterme ve odaklanma yeteneği olarak tanımlanabilir (Pashler, 1998; Sternberg, 1996). Ocasio ve diğerlerinin (2017) tanımına göre dikkat, “Zaman ve çabanın farkına varılması, kodlanması, yorumlanması ve odaklanması”nı kapsamaktadır. Ayrıca dikkatin tanımı üç dikkat çeşidi ile geliştirilerek ve açıklığa kavuşturulmuştur: dikkat perspektifi, dikkatli katılım ve dikkatli seçim (Ocasio vd., 2017; Williams, 2019). Dikkatli katılım, Ocasio'nun (1997: 192) orijinal dikkat tanımının temelini oluşturan, öğrenme için harcanan bilişsel çabayı temsil etmektedir. Öğrenmeye yönelik bilişsel bir mekanizma olarak dikkat kavramı göz önüne alındığında, orijinal çerçeve, sonuçları açıklayabilecek kritik kavramsal bileşenler sağlamaktadır. Bir diğer yandan dikkatli seçim ise, sapmasız tahminler (Thaler & Sunstein, 2019) yoluyla yapılabilmektedir. Daha açık bir şekilde burada vurgulanan, insanların mükemmel tahminler yapması değil seçimlerini rasyonel bir kararla yapıp yapmadıklarıdır. Dikkat perspektifi ise dikkat odağı, dikkatin yoğunlaşması ve dikkatin yapısal dağılımını içermektedir (Ocasio vd., 2017). Dikkat odağı, dikkatle işleme konusunu, algılanan eylemlere katılmakta olan algı ve eylemlere odaklanarak bireysel biliş ve davranışla ilişkilendirir (Kahneman, 1973). Ancak, dikkat odağının meta-teorik bir kavram olduğu ölçüde, psikolojik ve örgütsel araştırmacılar bu görüşü zamanlama ve seçicilik, özellikle dikkat ve dikkat gösterme olarak belirlemiştir. Ocasio ve diğerlerinin (2017) bir diğer ifadesine göre dikkatin yoğunlaşması, zaman içindeki belirli bir uyaran üzerinde konsantrasyonun sürdürülmesi sürecidir. Dikkatin yoğunlaşması, bir uyaranın zaman içinde ne kadar kalıcı olarak devam ettiğini gösterir. Bu şekilde bireyler üzerinde gerçekleştirilen dikkat kavramı çalışmaları kurumsallaşmalar, rekabet, başarı odaklılığı, zaman ve kaynakların boşa

harcanmamasının öneminin artmasıyla örgütlerde dikkate doğru eğilim başlamıştır. Ocasio ve diğerleri (2017), dikkat üzerine yeni araştırmalara devam etmiş, kavramı daha derinlemesine ele almış ve bireylerden yola çıkarak örgütlerin dikkatini sorgulamıştır.

1.1. Problem Durumu

Yüksek uyaranlı ortamlarda yöneticiler karar vermek için sınırlı dikkatlerini yönetirler (Hart, 2023). Stratejik kararlar almak için yöneticilerin sınırlı dikkatlerini nasıl yönettiklerini anlama konusunda örgütsel dikkat ile bağlantılı kurularak tanımlamalar yapılmaya çalışıldığı (Bansal vd., 2018: 229; Hart, 2023; Yaniv & Brock, 2007: 381) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, örgütsel dikkate ait yapı araştırma konusu olmuştur. Yaniv ve Brock'a (2007: 381) göre örgütsel dikkat bir filtredir. Kurum tarafından hangi bilginin ne şekilde işleneceğini belirleyen yola bağımlı bir süreç olarak ifade edilmiştir (Yaniv & Brock, 2007: 381). Bilgi kaynağı ve türü bu filtre şeklinde ifade edilen süreçten geçer. Bu bağlamda araştırmalar genel olarak örgütsel dikkatle birlikte karar vermeyi ve bilişsel kontrolü işlemiş olmasına rağmen hiçbirinde özellikle yönetimin örgütsel dikkate ilişkin görüşlerine yer verilmemiştir. Neely ve diğerleri (2020: 1032), yönetimlerin dikkat süreçlerine ilişkin bir araştırma eksikliği tespit ederek özellikle yöneticilerin hangi bilgileri aradığını, ilgilendiğini ve önemli olduğunu yani neye seçici dikkatlerini verdiklerini anlamaya yönelik araştırmalarını yürütmüşlerdir. Süreçlere anlam verme çabası devam ederken ortak bir örgütsel dikkat tanımı ve süreci sunulamadığı araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir.

Bu ifadelerin bağlamında örgütsel dikkat kavramı tanımlanmaya çalışılmıştır. Ocasio'ya (1997: 192) göre örgütsel dikkat, örgüt içerisindeki karar vericiler tarafından dikkatin sosyal olarak yapılandırılmış modelidir. Örgütsel dikkat, hem örgütün içerisinde hem de dışında acil olan ve olmayan tehdit ve fırsatların kolektif kimliğidir. Bu kolektif dikkat, iletişimsel etkileşimlere dayanmaktadır. Çünkü örgüt üyeleri, organizasyon boyunca ortaya çıkan sorunlar hakkında bilgi vermek ve anlam oluşturmak zorundadırlar (Bjurström, 2007; Novak & Sellnow, 2009: 355; Ocasio vd., 2017). Örgütsel dikkat iletişimsel davranışlara dayanır ve iletişimsel müdahaleler aracılığıyla arttırılabilir. Örgütsel dikkat, birey dikkati gibi sınırlı bir kaynaktır. Dikkat sınırları, asla işlenmeyecek olan stratejik kararlarla ilgili büyük miktardaki veriler gibi gelen bilgileri süzer ve eler (Kramer & Maas, 2020: 110). Bu yönüyle Gómez (2018: 384), örgütsel dikkatin iletişimsel davranışlara dayandığını ve iletişimsel müdahaleler

aracılığıyla arttırılabileceğini savunmaktadır. Weick ve Sutcliffe'e (2006: 427) göre örgüt üyelerinin dikkatini sürdürebilme konusundaki sınırlı yeterlilikleri nedeniyle, yüksek dikkat düzeyi gerektiren taleplere bağlı olmayan görevlere kıyasla, yüksek derecede dikkat gerektiren görevler daha bilişsel olarak ifade edilmektedir. Bu da kesintisiz devam eden dönemlerde dikkatin kalitesini düşürmektedir. Tüm bunların yanında örgütsel dikkat, örgütsel karar vericilerin dikkati olarak ifade edilmektedir (Ocasio, 1997: 193). Yöneticiler, kurum tarafından işlenen girdilerin seçimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkat olgusu hakkında farkındalık ve bilinçleri önem arz etmektedir. Bu noktada eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkat algıları önemli bir diğer tartışma konusudur.

Buradan şu sorular ortaya çıkmaktadır; örgüt üyeleri yalnızca dikkatlerini çeken tecrübe ve bilgi girdilerinden ders alırlarsa, yeni bilgi yaratmayı kolaylaştırmak için sonlu dikkat kaynaklarını farklı deneyimlere nasıl tahsis etmeleri gerekir? Bireyler katılmadan bilgiyi hafızasına katmazlarsa, dikkat süreçleri örgütlerde bilginin kalıcılığını nasıl etkiler? Örgüt üyelerine her zaman daha fazla bilgi aktarılmaya devam edilirse, işlemek için gerekli kaynaklara sahip olduklarından daha fazla dikkat edilirse, dikkatleri ne zaman ve nasıl bilgi aktarımını engeller veya etkinleştirir? Peki, en önemlisi örgüt yöneticilerinde örgütsel dikkat farkındalığı mevcut mu? Dikkati yönetebiliyorlar mı ve yönetmek adına bilinçleri mevcut mu? Bu teorik boşluğu doldurmak için, Ocasio'nun (1997: 193) dikkat odaklı görüşünü örgütsel dikkat ve eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkat bilinçlerini bağlayan teorik bir çerçeve geliştirilmesinin gerekliliği ön plana çıkmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkat üzerine bilinç ve düşünceleri derinlemesine incelenmiştir. Bu bağlamda “Örgütsel dikkat nedir?”, “Örgütsel dikkat kavramsallaştırılabilir mi?”, “Örgütsel dikkat ölçülebilir mi?”, “Ölçülebilir olma durumunda nasıl ölçülür?”, “Örgütsel dikkat hangi bileşenlerden oluşur?”, “Örgütsel dikkat belirli süreçlerden oluşmakta mıdır?” sorularına cevap aranmıştır.

Kurumlar içinde bireyler iki veya daha fazla alternatif arasından seçim yaparak kararlar verirler. Eğitim kurumlarında verilen kararlar ise sadece karar vericilere değil kurumun tüm paydaşlarına etki eder. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından yürütülen yenilik ve gelişim süreçlerinde eğitim yöneticilerinin kurum ve tüm paydaşları temsil edecek kararları verme noktasında en önemli sorumluluğa sahip bireyler oldukları görülmektedir. Eğitim kurumlarında iyi

bir liderin iyi bir karar verici olmasının gerekliliği eğitim sistemindeki gelişme çalışmalarında da açıkça belirtilmektedir. Türkiye’de çeşitli aşama ve değişim süreçlerinden geçen eğitim sistemi, Eğitimde 2023 Vizyon Belgesi ile daha yenilikçi, gelişimci, girişimci davranışları benimsemiştir (MEB, 2018). Bu durum eğitim yöneticilerinin karar verme süreçlerini yönetim şekilleri bir diğer önemli tartışma konusu olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel dikkat bağlamında, kurumun dikkatini yönlendiren ya da baskın olan eğitim yöneticilerinin bilinçlerine belirli bilgileri yerleştirdikleri ve bu bilgilerle önceden var olan bilgi yapılarını güncelleyen bir bilgi işleme mekanizması olan dikkate ilişkin tutumları incelenmiştir. Tutum, bireyin veya örgütlerin herhangi bir şeye yönelik duygu, düşünce ve davranışlarını içermektedir (Kramer & Mass, 2020: 110; Levy, 2005: 804). Bu bağlamda bir tutum bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak üç bileşenden oluştuğu söylenebilmektedir. Bu üç bileşenin birbirinden bağımsız olmaması, ayrıca aralarında genel olarak tutarlılık ve etkileşimin varlığı mevcuttur. Buradan hareketle araştırmanın ana konusunu eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkate ilişkin görüşleri, süreci yönetimleri ve örgütsel dikkat bileşenleri oluşturmaktadır.

Bu bağlamda bu araştırmanın problem cümlesi, “Eğitim yönetiminde örgütsel dikkat nasıl kavramsallaştırılır ve işletimselleştirilir?”. Bu araştırmaya ait alt problemlerin ifadesi şu şekildedir;

1. Eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkate ilişkin deneyimleri nelerdir?
2. Örgütsel dikkate ilişkin kavramlar neler olabilir?
3. Örgütsel dikkate ilişkin teorik bir model bileşenleri nelerdir?
4. Örgütsel dikkat hangi kategorilerle ölçülebilir?
5. Örgütsel dikkat yapısal bir model içerisinde ne şekilde yer alır?

1.2. Amaç

Bu araştırmada genel amaç, örgütsel dikkate yönelik teori ortaya koymaktır. Çok aşamalı karma yöntem araştırması kullanılan bu araştırmada temel amaca hizmet eden amaçlar; nitel verilerle örgütsel dikkatin bileşenlerini kavramsallaştırılmasını sağlamak ve işletimselleştirmek örgütsel dikkatin bilişsel esneklik ile karar verme arasındaki ilişkiyi YEM modeli ile nicel verilerle desteklemek ve böylece modelin

hem derinlemesine hem de geniş bir perspektiften geçerliliğini sağlamak ve daha kapsamlı teorik bir model oluşturmaktır.

1.2.1. Karma Yöntem Gömülü Desene Ait Amaçlar

Karma yöntem gömülü desene ait amaç; örgütsel dikkat kavramının katılımcıların görüşleri doğrultusunda ilişkilendirildiği kategorileri tespit etmek. Gömülü teoriye destek olarak DEMATEL yöntemiyle çekirdek kategorinin belirlenmesiyle örgütsel dikkate ait süreç modelinin ortaya koymaktır. Bu şekilde örgütsel dikkate ait teorik bir süreç modeli keşfetmektir.

1.2.1.1. Nitel Araştırma Aşamasına Ait Amaçlar

Nitel araştırma aşamasına ait amaç; örgütsel dikkat kavramını katılımcıların deneyimleri ve bakış açıları üzerinden anlamak, örgütsel dikkatin bileşenlerini ve etkileyen faktörleri daha ayrıntılı bir şekilde keşfetmektir. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin, paydaşlar, çevre ve alternatifler hakkında bilgi olarak belirlenen sorun ve cevaplarla ilgili zaman ve çabaya odaklanma, yorumlama ve fark etme eylemlerinin gerçekleştirilmesi bağlamında örgütsel dikkate ilişkin görüşlerini incelenmektedir. Eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkate ilişkin görüşlerine yönelik çalışmalar gömülü teori görüşmeleriyle yürütülmüştür ve nitel boyuta ait alt amaçlar şu şekildedir;

1. Eğitim yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda örgütsel dikkate ilişkin kavramları keşfetmek.
2. Eğitim yöneticilerine göre örgütsel dikkate ilişkin kategorileri belirlemek.

1.2.1.2. Nicel Araştırma Aşamasına Ait Amaçlar

Nicel araştırma aşamasına ait amaç; örgütsel dikkate ilişkin belirlenen kategorilerden çekirdek kategoriyi tespit etmektir. Bu nedenle Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) Yöntemi olan DEMATEL yöntemiyle süreç yürütülmüştür. Nicel araştırma aşamasına ait alt amaçlar şu şekildedir;

1. Eğitim yöneticilerine göre örgütsel dikkate ait kategorilerden merkezi rol oynayan, öncelikli kategoriyi tespit etmek.

2. Diğer kategorilerden etkilenen veya diğer kategorileri etkileyen kategorileri tespit etmek.

1.2.2. Nicel Araştırmaya Ait Amaçlar

Nicel araştırmaya ait amaç; nitel aşamada ulaşılan bulgular ile alanyazındaki araştırma sonuçlarından yararlanarak eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkat düzeylerini sınayabilecek bir ölçek geliştirmek ve bu ölçek ile örgütsel dikkat olgusunu işlemselleştirmek. Ayrıca yapısal bir model içerisinde örgütsel dikkatin yerini belirlemektir. Bu aşamada ilk olarak ölçek geliştirme çalışmaları yürütülmüş ve ardından yapısal eşitlik modeli testi gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde amaç, YEM modeli kullanarak örgütsel dikkatin, bilişsel esneklik ile akılcı ve sezgisel karar verme arasındaki ilişkiyi nicel verilerle analiz etmek, bu ilişkinin istatistiksel olarak ne kadar anlamlı olduğunu belirlemek ve modelin genellemesi yapmaktır. Ayrıca, örgütsel dikkatin bilişsel esneklik ve akılcı ile sezgisel karar verme arasındaki ilişki üzerindeki etkisini ölçmek ve bu ilişkinin hangi faktörlerden etkilendiğini nicel verilerle açıklamaktır. Böylelikle, örgütsel dikkatin bilişsel esneklik ile akılcı ve sezgisel karar verme arasındaki ilişkideki rolünü ve etkisini, modelin nicel verilerle analizi yoluyla anlamak ve modelin istatistiksel olarak geçerliliğini sağlamaktır. Bu bağlamda nicel araştırmaya ait alt amaçlar şu şekildedir;

1. Araştırma çerçevesinde Örgütsel Dikkat Ölçeği geliştirmek.
2. Örgütsel Dikkat Ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olup olmadığını test etmek.
3. Örgütsel dikkat, bilişsel esneklik ve akılcı ve sezgisel karar verme puanları, katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek.
4. Bilişsel esneklik değişkeni ile karar verme stilleri değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin varlığının olup olmasını test etmek.
5. Bilişsel esneklik değişkeni ile örgütsel dikkat değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin varlığının olup olmasını test etmek.
6. Örgütsel dikkat değişkeni ile karar verme stilleri değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin varlığının olup olmasını test etmek.

7. Örgütsel dikkat, bilişsel esneklik ile karar verme stilleri arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini test etmek.

1.3. Kapsam ve İçerik

Dikkat, seçiciliği ve odaklanmayı işaret etmektedir. Bu olgu eğitim yöneticilerinin algı ve eylemlerinin hızını ve doğruluğunu kolaylaştırarak sınırlı sayıda durum ve görev üzerinde enerji ve çaba harcamasını sağlar. Örgütsel dikkat ise hangi bilginin kurum için kabul edileceğini hangi bilginin süzgeçten geçirilerek kurum için daha az ilgili olabileceğinin değerlendirildiği süreçtir (Bansal vd., 2018: 228). Bir eğitim yöneticisinin bu süreçlerle ilgili farkındalığının olması beklenen durumdur. Ocasio ve diğerlerine (2017) göre bireylerin biliş ve eylemleri, kişisel özellikler bilgisinden tahmin edilemeyebilir, ancak belirli örgütsel yapı, bağlam ve karar vericilerin tutumlarından kaynaklanmaktadır. Bir örgütün dikkati, o örgütte çalışan bireylerin dikkatlerinden önemli ölçüde etkilenebilir, ancak örgütün dikkati sadece çalışanların dikkatleriyle sınırlı değildir. Örgütün dikkatini etkileyen bir dizi faktör bulunmaktadır. Liderlik ve yönetim tarzı da bunlardan biridir. Örgütün liderleri ve yöneticileri, örgütün dikkatini büyük ölçüde etkiler (Al-Dabbagh, 2020: 6; Beckman & Burton, 2008: 11; Boone vd., 2019: 283). Etkili liderlik, çalışanların odaklanmasını ve motivasyonunu artırabilir. Ayrıca, liderlerin iletişim tarzı, yönergeleri net bir şekilde iletmeleri ve çalışanların hedeflere odaklanmasına yardımcı olmaları açısından önemlidir (Castellaneta & Zollo, 2015: 147). Bunun yanında, örgütün belirlediği amaçlar, hedefler ve stratejiler, çalışanların dikkatini belirli konulara odaklanmaya yönlendirir (Li vd., 2021: 230). Net ve anlamlı hedefler, çalışanların çabalarını daha etkili bir şekilde yönlendirebilir. Ayrıca, iyi bir iç iletişim sistemi, çalışanların doğru bilgilere erişmelerini sağlar (Peeters vd., 2014: 1350; Sperber & Linder, 2018: 290). Doğru ve zamanında iletişim, çalışanların dikkatini önemli konulara yönlendirmeye yardımcı olabilir. Adams ve diğerlerine (1995) göre ise, rahat, düzenli ve verimli bir çalışma ortamı, çalışanların dikkatini işlerine odaklamalarına yardımcı olabilir. Gürültü, dağınıklık veya diğer olumsuz faktörler çalışanların dikkatini dağıtabilir. Ayrıca, çalışanların çabalarının tanınması ve ödüllendirilmesi, motivasyonu artırabilir. Ödüllendirme sistemi, çalışanların dikkatini örgütün hedeflerine yönlendirebilir (Bagis, 2020: 1317). Bunun yanında, çalışanlara sağlanan eğitim ve gelişim fırsatları, onların yeteneklerini artırarak daha fazla odaklanmalarını sağlayabilir (Collet &

Philippe, 2014: 416). Davenport ve Völpele (2016) göre, etkili zaman yönetimi becerileri, çalışanların dikkatlerini önemli işlere odaklamalarına yardımcı olabilir. Zamanı iyi kullanma alışkanlığı, verimliliği artırabilir. Bu da örgütsel dikkate katkı sağlayabilir. Ayrıca, modern araçlar ve teknoloji, işleri daha verimli bir şekilde yapmayı sağlayabilir ve çalışanların dikkatini işlerine odaklamalarına yardımcı olabilir (Georgakakis vd., 2017: 749). Ek olarak, ekonomik koşullar, pazar trendleri, rekabet gibi dışsal faktörler de örgütün dikkatini etkileyebilir (Hansen & Haas, 2001: 10; Hoekstra & Montz, 2017: 460). Bu faktörler, örgütün stratejilerini ve odak noktalarını etkileyebilir. Sonuç olarak, bir örgütün dikkati, çalışanların dikkatlerinin ötesine geçer. Liderlik, iletişim, amaçlar, çalışma ortamı ve diğer faktörler, örgütün genel dikkatini belirleyip şekillendirebilir.

Tüm bunların yanında, dikkat temelli görüş, karar vericilerin dikkat odağının (dikkat odağı ilkesi), içeriğe (yerleşik dikkat ilkesi) ve örgütsel yapıya (yapısal dikkat dağıtım ilkesi) bağlı olduğunu varsaymaktadır (Acciarini vd., 2020: 649; Chung-Fat-Yim vd., 2016: 109; Manini vd., 2021: 6). Örgütsel dikkat modelinde örgütsel dikkat örüntülerinin küçük bir kısmı bireylerin tercihleri ile açıklanmaktadır. Bu araştırma örgütsel dikkat olgusu üzerinde temellendirilmiştir. Bu temel bağlamında gömülü teoriyle örgütsel dikkat derinlemesine incelenmiştir. Dikkat ve karar verme süreçleri sonucunda çevreden gelen girdilerin, dönüşüme uğrayıp çıktı haline geldiği belirtilmektedir (Fromer & Shenhav, 2022: 47). Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkat tutumları derinlemesine ele alınarak elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel dikkati sınayabilecek bir ölçek geliştirilmiştir. Diğer yandan bilgi, birden fazla kanaldan alınır ve ardından elenir veya yorumlanır ve eğitim yöneticileri bu noktada hangi bilgi kararlar ilgilidir hangisi değildir sorularının yanıtlamak için sorumludur (Gül, 2009). Belirlenen alternatifler ve bu alternatiflerin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konması da dikkat süreci içerisinde yer almaktadır.

Dikkatli seçim, eğitim yöneticilerinin gerekli bilgilere sahip olduğu, ön sonuçsız, tanıdık gelene eğilim göstermeden mantıklı seçenekler içinden en çok fayda sağlayan yönünde davranış sergilemeleri varsayımına dayanmaktadır (McIntyre & Graziano, 2016: 1264; Groenewald vd., 2009: 769). Genel olarak bireylerin harcanan çabayı azaltmak, zor karşılaştırmalardan kaçınmak için deneyimlerine ve sezgilerine bel bağlama eğilimlerinin olduğu görülmektedir. Bu da dikkatten uzaklaşılmasına ve çeşitli yanılgılara sebep olmaktadır (Ocasio & Joseph, 2005: 43; Pachur vd., 2018:

154). Bunlardan ilki aşırı güven yanılgısıdır. Bu genelde konuyla ilgili fazla iyimser olunmasıyla alakalıdır. Bireyler tarafından %65 ile %70 arasında doğruluğundan emin olduklarını söyledikleri durumlar gerçekte %50 oranında doğrudur. %100 doğru olduğuna emin oldukları durumlar ise gerçekte %70 ile %85 arasında doğruluk oranına sahiptir (Pashler,1998).

Bir diğer yanılgı ise çıpalamadır. Bu durum ilk alınan bilgiye orantısız olarak güvenilmesini işaret etmektedir. Burada ilk alınan bilgiye takılıp kalındığı için sonradan gelen bilgilere yeteri derecede önem verilmemektedir. Benzer şekilde doğrulama yanılgısında, daha önceki seçimleri doğrulayan bilgi aranır ve seçimle çelişen bilgiler ise görmezden gelinir (Kahneman, 2020; Vo, 2020). Bulunabilirlik yanılgısı ise sonuçların bulunabilen bilgiyle temellendirilmesi eğilimidir (Maymin & Langer, 2021: 275). Özellikle duygularla ilgili olaylar hafızada daha canlıdır ve daha kolay bulunabilirler.

Yanılgılardan sonuncusu kesin olanı riskli olana tercih etme eğilimi olan riskten kaçınmadır. Bu durum gerek günlük hayatta gerekse iş hayatında çokça karşılaşılan ancak genel olarak farkında olunmayan bir yanılgıdır (Zhang & Soergel, 2020: 162). Riskten kaçınan eğitim yöneticileri yenilikçi ve yaratıcı yöntemler denemek yerine işlerini bildikleri gibi yapmaya devam edeceklerdir (Acciarini vd., 2020: 641; Zhang & Soergel, 2020: 162). Kurumların geçmişte işe yaradık yöntemlerle yönetilmesi riski azaltır ancak aynı yerde ve konumda takılıp kalınmasına neden olur.

Tüm bunlar bağlamında dikkati göz ardı etme söz konusudur. Bir bireyin dikkat odağını oluşturmalarını engelleyecek temel nedenler olarak sayılabilir. Eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkat konusunda nasıl bir algıya sahip oldukları ve nasıl bir tutum sergiledikleri, tüm paydaşlarla bu konularda hangi düzeyde ve nasıl iletişim süreçleri yönettikleri önemli bir araştırma konusunu oluşturmaktadır. Alanyazında örgütsel dikkat olgusuna ait bir boşluk ve bu olguyu sınavabilecek bir ölçme aracına eksikliği tespit edilmiştir. Burada önerilen araştırma esas olarak bu boşluğu doldurmak ve eksikliği gidermek maksadıyla oluşturulmuştur.

1.4. Önem

Bu araştırmaya özgün değer katan ve araştırmayı önemli kılan hususlardan biri konusudur. Alanyazın araştırmaları sonucu eğitim yöneticileri ile örgütsel dikkat

tutumları üzerine yürütülen çalışmaya rastlanamamıştır. Bu alanda boşluk olduğu aşikârdır. Örgütsel dikkat, hangi bilginin örgütsel belleğe gireceğini ve hangi bilginin süzüleceğini veya örgütsel bellekle daha az ilgili olabileceğini değerlendiren bir dizi döngüsel örgütsel rutin ve süreçtir. Ayrıca yapılan alanyazın araştırmaları sonucu bu süreci analiz edip değerlendirecek bir ölçme aracının olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmayı önemli kılan bir diğer husus ise alana örgütsel dikkat analizini sağlayacak ölçeğin kazandırılmış olmasıdır. Bu anlamda ayrıca kendine özgün bir ölçek kullanılmış olması da önem arz etmektedir. Ayrıca bu şekilde niteliksel olarak elde edilen verilerin niceliksel olarak ta desteklenmesi ve güvenilirliğinin artması sağlanmıştır. Bu ölçeğin alanda farklı araştırmalarda kullanılmasının da alana ve araştırmacılara katkı sağlayacağı düşüncesini oluşturmaktadır.

İfade edildiği üzere eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kurum gelişimine katkıları üzerine araştırma ve çalışmalar çok hızlanmıştır (Bursalıoğlu, 2015; Şimşek vd., 2018: 285; Yukl, 2018). Özellikle bu hızlanmanın Eğitimde 2023 Vizyon Belgesinin yayınlamasının ardından ivme kazanmış olduğu görülmektedir. Ayrıca yönetim sürecinde dikkatli seçim ile ilgili araştırmaların literatürde sınırlı sayıda bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel dikkat yönetim sürecinin belirlenmesi alan için ihtiyaç olarak görülmüştür. Bu açıdan bu araştırmanın bu alanda atılacak ilk adım olduğu söylenebilir. Bu durum araştırmanın önemi ve özgünlüğünü daha da güçlendirmektedir.

Araştırmayı özgün ve önemli kılan bir diğer husus ise araştırmanın yöntemidir. Araştırma çok aşamalı karma yöntem araştırması olup ilk aşamada gömülü desen ve ikinci aşamada da nicel araştırma kullanılmıştır. Gömülü desen aşaması nitel boyutunda gömülü teoriyle örgütsel dikkatle ilişkili kategorilerin tespiti ve çekirdek kategoriye ulaşma işlemleri gerçekleştirilmiştir. Gömülü teoriyi destekleyici olarak içine nicel bir araştırma olan DEMATEL yöntemi gömülmüştür. Bu şekilde çekirdek kategorinin tespiti ÇKKV yöntemlerinden DEMATEL ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, çekirdek kategorinin geçerlik ve güvenilirlik anlamında güçlendirilmesi de DEMATEL yöntemiyle sağlaması da araştırmanın önemini ayrıca artırmaktadır. Gömülü desen karma yöntem araştırmasında gömülü teori içerisine ilk defa ÇKKV yönteminin gömüldüğü düşünülmektedir. Bu şekilde devam edecek araştırmalara örnek teşkil edebilecek ve yol gösterebilecek metodolojik bir yaklaşım olması beklenmektedir.

Gömülü desen karma yöntem araştırmasına ek olarak ise nicel araştırma aşaması gerçekleştirilmesi de araştırmanın bir diğer önem unsurudur. Gömülü desen karma yöntem araştırması sonrası nicel araştırmada ölçek geliştirme aşamaları uygulanmıştır. Bu aşamada, Örgütsel Dikkat Ölçeği geliştirilmiştir. Alana Örgütsel Dikkat Ölçeğinin kazandırılması araştırmanın önemini ayrıca artırmaktadır.

Ayrıca araştırmanın bulguları doğrultusunda elde edilen sonuçların, eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerine ve yeterliklerine yeni bileşenler sağlayacağı düşünülmektedir. Örgütsel dikkat ve yönetimi süreçleri, dikkatli seçim, dikkat odağı kavramlarının alanyazında daha fazla yer alarak eğitim yöneticilerinde farkındalık oluşturması beklenmektedir. Ayrıca bu kavramlar kurum gelişim süreçlerine farklı açılardan bakılmasını ve yeni kanallar sunulmasına imkân verebilir. Yeni bileşenler yeni yol ve yöntemleri getirebilir. Bu bağlamda araştırmanın alana önemli bir katkı sağlayacağını düşünmek mümkündür.

Tüm bu açıklamalar dikkate alınarak araştırmanın önemini ortaya koyan durumlar şu şekilde ifade edilebilir;

Bu araştırma,

- Örgütsel dikkatin ilk olarak bu denli kapsamlı şekilde ele alınması ve irdelenmesi,
- Örgütsel dikkatin kavramsallaştırması ve işletimselleştirilmesi,
- Çok aşamalı bir karma yöntem araştırması olması,
- Gömülü teoriyi destekleyici ilk defa ÇKKV yöntemlerinden DEMATEL kullanılarak çekirdek kategori tespiti yapılması,
- Gömülü teoriye dayalı gömülü desen karma yöntem araştırmasında ÇKKV yönteminin kullanılması,
- Örgütsel dikkate ait teorik bir model ortaya konulması,
- Örgütsel dikkat yönetim süreçlerinin tespit edilmesi,
- Sadece eğitim alanında değil tüm alanlarda yöneticilere örgütsel dikkatin yönetilmesine yönelik yol gösterici olması,
- Alana Örgütsel Dikkat Ölçeğinin kazandırılması,

- Örgütsel dikkat ile bilişsel esneklik ve karar verme değişkenleri arasındaki ilişkinin ortaya konması, açısından önemli ve değerlidir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma, İstanbul ili sınırlarında yer alan farklı devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan eğitim yöneticileriyle sınırlıdır.
2. Araştırmaya ait sonuçlar, kullanılan istatistiksel analiz özellikleri doğrultusunda sınırlıdır.
3. Araştırmanın nitel araştırma aşaması, çalışma grubu tarafından veri toplama amacıyla kullanılan görüşme formu sorularına verilen yanıtlarla sınırlıdır.
4. Araştırmanın nicel araştırma aşaması, örneklemle gerçekleştirilen görüşmeler sonucu elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6. Sayıtlar

1. Bu araştırmada belirlenen örneklem, evreni temsil özelliğine sahiptir.
2. Bu araştırmada katılımcıların, araştırmanın konusu ve değişkenlerine ilişkin kendilerini değerlendirebildikleri varsayılmaktadır.
3. Katılımcıların, bu araştırmada kullanılan ölçme araçlarına verdikleri yanıtlar onların tarafsız olarak gerçek görüş ve düşüncelerini ortaya koymaktadır.
4. Bu araştırmada kullanılan ölçme araçlarının, araştırmanın amacına yönelik seçildiği ve kullanıldığı varsayılmaktadır.

1.7. Tanımlar

Dikkat: Dikkat bireyin bilincinin belirli bir noktada toplanmış halidir. Uyarıcılara yönelik bilinçli odaklanma süreci olarak da ifade edilmektedir (Ocasio, 1997: 195).

Örgütsel Dikkat: Başarının temel unsuru olarak gösterilen “Dikkat” kavramı, “Etrafımızdaki karmaşık dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için gerekli olan karar ve adımlar arasındaki kayıp halka” olarak betimlenmektedir. Örgütsel dikkat ise,

Ocasio'ya (1997: 196) göre örgütte karar verici konumunda olan kişi veya kişilerin dikkatini içermektedir.

Seçicilik ve Odaklanma: Bireyin, uyarıcıları bilinçli olarak seçtiği bir dikkat türüdür. Odaklanma sürecinde, birey seçtiği uyarıcı haricindeki diğer uyarıcıların tümünü eler. Bu süreç istemli dikkat olarak da ifade edilmekte olup burada dikkatin yoğunlaşmasını sağlayan etkenler bireyin içsel özellikleri olarak görülür (Ocaiso, 1997: 196). Örneğin; yöneticilerin çok uyaranlı bir ortamda kurumun faydasına olacak seçeneği seçerek odaklanması ve bunun üzerine çalışması.

İstemsiz Dikkat: Bireyin farkında olmadan istemsizce uyarıcılardan kaynaklı olarak o uyarıcıya odaklanmasıdır. Uyarıcı ne kadar büyük, şiddetli veya sık tekrara sahipse istemsiz dikkatin gelişmesi olasılığı o kadar fazla olur. Seçicilik ve odaklanmanın aksine istemsiz dikkatte dikkatin yoğunlaşmasına neden olan dışsal özellikleridir (Yaniv, 2011: 334). Örneğin; bir iş yaparken, yüksek ve beklenmedik bir sesin dikkatimizi çekmesi gibi.

Bölünmüş Dikkat: Bireyin aynı anda iki farklı durum üzerine odaklanmasıdır. Özellikle yetkinlik ve becerisini yüksek olduğu etkinliklerle birlikte başka bir etkinlikle de ilgilenilmesi ve dikkatin her ikisine de odaklanmasıdır (Yaniv, 2011: 334). Örneğin; resim yapan bir bireyin aynı zamanda müzik dinleyerek müziğe eşlik etmesi gibi.

Dikkat Odağı: Bir durumun çok sayıda özelliği ve yönü bulunabilmektedir. Dikkat odağı ile hangi özellik veya yöne odaklanılacağı belirlenir (Ocaiso, 1997: 195).

İKİNCİ BÖLÜM

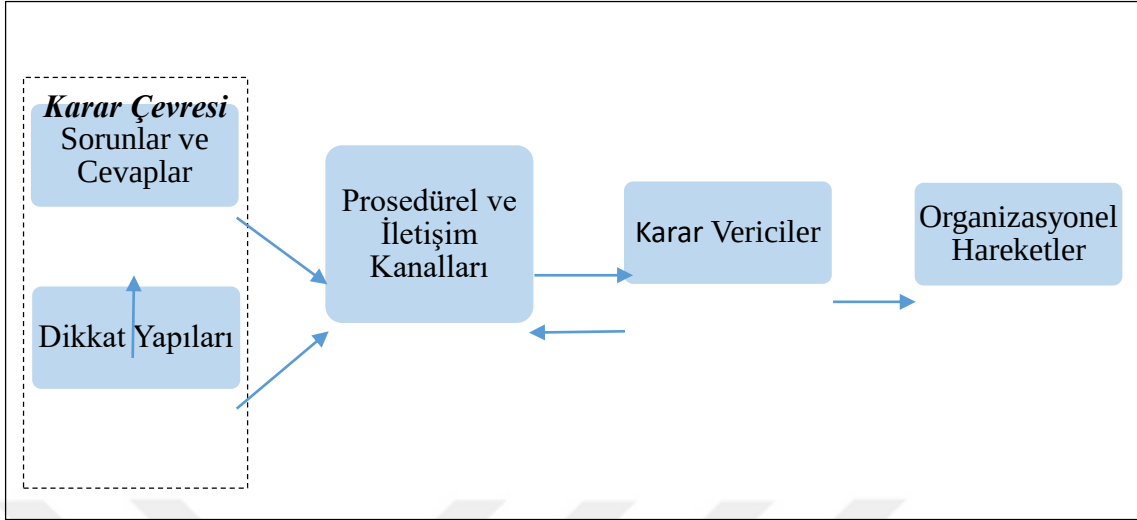
ALANYAZIN

Araştırmanın bu bölümünde çalışılan değişkenlerle ilgili genel bilgi verilmiştir. Ardından sırasıyla; dikkat, dikkat ekonomisi, örgütsel öğrenme, dikkat odağı ve yerleşmiş dikkat, dikkatin yapısal dağılımı, bilgi yaratma, bilgi tutma, bilgi transferi, performans geribildirimi, örgütsel dikkat, dikkat üçgenlemesi, dikkat uzmanlığı, dikkat tanesi ve kapsamı, yöneticilerde seçici dikkat, karar verme ve bilişsel esneklik değişkenleri ele alınmıştır.

Ocasio'ya (1997: 194) göre, örgütsel dikkat, örgütsel karar vericilerin dikkatidir. Üst yönetim takımları, örgüt tarafından işlenen girdilerin seçimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Fakat bazı zamanlar, örgütün diğer üyeleri örgütsel dikkat üzerinde daha güçlü bir etki yaratabilirler. Üyeler, bazı kritik bilgilere sahiplerse (Örneğin; teknik bilgi, göze çarpan pazarlama becerileri vb.) veya kritik bilgi kaynaklarına erişebiliyorlarsa (Örneğin; kişisel veya profesyonel ilişkiler, uygulama topluluğu, sosyal ağlar gibi) iç ve dış ortamdan girdileri seçme sürecinde çok baskın olabilirler. Dolayısıyla, örgütsel dikkat, insani dikkat gibi, öğrenme ve bilginin yaratılmasından ayrılamaz (Yaniv, 2011: 335).

Simon'ın (1947) etkili araştırmasını temel alan Ocasio (1997: 194), kurumun “Dikkat temelli görüşünü (attention-based view)” öne sürmüştür. Dikkat tabanlı görüşün temel argümanı, “Örgüt davranışını açıklamak, kurumların, karar vericilerin dikkatini nasıl dağıttığını ve düzenlediğini açıklamaktır”, dikkat temelli görüşü sunan makale prosedürel ve iletişim kanalları ve dikkat kavramları aracılığıyla bireysel bilgi işlem ve davranışları örgütsel yapıya açıkça bağlayan bir dizi yapı ve bağlantı mekanizması önermektedir. Ocasio'ya (1997: 197) göre bireylerin biliş ve eylemleri, kişisel özellikler bilgisinden tahmin edilebilir değildir. Ancak bu durum belirli organizasyonel bağlamdan ve bireysel karar vericilerin kendilerini bulduğu durumlardan kaynaklanmaktadır (Ocasio, 1997: 192). Dikkat temelli görüş, karar vericilerin dikkat odağının (dikkat odağı ilkesi), içeriğe (yerleşik dikkat ilkesi) ve örgütsel yapıya (yapısal dikkat dağıtımı ilkesi) bağlı olduğunu varsaymaktadır. Örgütsel dikkat modelinde örgütsel dikkat örüntülerinin küçük bir kısmı bireylerin tercihleri ile açıklanmaktadır. Bu modelde Ocasio (1997: 192), Simon'ın (1947) karar

verme sürecinde yer alan bilişsel ve yapısal süreçlerini birleştirerek araştırmasını temellendirmiştir (Ferreira, 2010).



Şekil 2.1: Yerleşik Dikkat Modeli ve Kurum Davranışı

Kaynak: Ocasio, 1997, sf. 192

Tablo 2.1: Dikkat Temelli Görüşe Göre Dikkat Sürecinin Unsurları

Dikkat Süreç Unsurları	Nedensel Mekanizmalar	
	Öncül	Sonuç
Karar Çevresi	<i>Dış ve iç faktörler karar çevresini etkiler ve dikkatsel işlem için uyarıcı sağlar.</i>	
Sorunlar ve Cevaplar	<i>Sorunlar ve cevaplar kültürel ürün ve eserlerde yer almaktadır.</i>	<i>Kültürel ve kurumsal süreçler karar vericilere sorun ve cevapların bir repertuarını sağlar.</i>
Dikkat Yapıları • Paydaşlar • Yapısal Pozisyonlar • Oyunun Kuralları • Kaynaklar	<i>Dikkat yapıları, sosyal, ekonomik ve kuramsal çevrede yerleşiktir.</i>	<i>Dikkat yapıları, onun düzenleyicileri aracılığıyla sıra düzeninin ve repertuarın meşrulaştırılmasını yönetir; dikkat yapıları karar vericilere çıkarlar ve kimlikler sağlar.</i>
Prosedürel ve İletişim Kanalları	<i>Dikkat yapıları, kanallar içerisinde aktiviteler oluşturur ve dağıtır.</i>	<i>İletişimsel ve prosedürel kanallar, sorunların belirginliğini ve varlığını etkiler; karar verme, karar vericilerin çeşitli kanallardaki etkileşimlerinden kaynaklanmaktadır.</i>

Kaynak: Ferreira, 2010, sf. 8

Şekil 2.1 ve Tablo 2.1’de görüldüğü gibi Ocasio (1997: 192) tarafından örgütsel hareketleri açıklamak için önerilen modelin temel bileşenleri şunlardır: karar çevresi, sorunların ve cevapların repertuarı, dikkat yapıları (dört dikkat düzenleyiciden oluşan), prosedür ve iletişim kanalları. Karar çevresi, ekonomik ve finansal piyasalar, teknoloji, kurumsal kurallar gibi kurumun hem iç hem de dış unsurlarını kapsar ve dikkatin yapılandırılmasında temel uyarıları sağlar (Ocasio, 1997: 193). Karar çevresine ek olarak, Ocasio (1997: 193), sorunlar ve cevaplar, dikkat yapıları, karar vericiler, prosedür ve iletişim kanalları kavramları ile dikkat modelini detaylandırmaktadır. Birlikte, bu unsurlar dikkat süreci kurgusunun yapısını içerir ve dikkat odaklı eylemin tutarlılığını kolaylaştırarak dikkati yayan ve odaklayan değerler, rutinler ve ağlar tarafından eylemin kollektif kalıbı içerisine dağılmış dikkatin nasıl düzenlendiğini açıklar (Dutton vd., 2001: 719; Yu vd., 2005: 650). Sorunlar ve cevaplar, firmadaki karar vericilerin, meseleleri anlamayı ve çevresel uyarılara yanıt vermelerini sağlayan, karar vericilere sunulan şemaların kültürel ve bilişsel repertuarını temsil etmektedir. Daha da önemlisi, sorunlar ve cevaplar, fiziksel alan, belgeler, kelime hazinesi ve erişilebilirliklerini etkileyen anlatılar gibi yapılarda yer alan kültürel ürünlerdir. Prosedürel ve iletişim kanalları, örgütsel karar vericilerin seçilen konular üzerinde harekete geçmeleri için örgüt tarafından oluşturulan resmi ve gayri resmi somut faaliyetler, etkileşimler ve iletişimleri kapsar (Ocasio, 1997: 194). Prosedürel ve iletişim kanalları, karar vericilere yorum ve eylemlerini yönlendiren çıkar ve kimlikleri de sağlayan dikkat yapıları tarafından oluşturulur. Dikkat yapıları, sorunların ve cevapların değerlemesini ve meşrulaştırılmasını düzenleyen sosyal, ekonomik ve kültürel yapılardır. Bu yapılar, oyunun kuralları, paydaşlar, yapısal pozisyonlar ve kaynaklar gibi dört düzenleyiciden oluşurlar. Oyunun kuralları, örgütsel gerçekliğin nasıl yorumlanacağı, uygun davranışı neyin oluşturduğu ve nasıl başarılabileceği hakkında bir takım varsayımlar, normlar, değerler ve teşviklerdir (Ocasio, 1997: 194). Organizasyonun içinde ya da dışında olabilecek paydaşlar, beceriler, inançlar ve değerler yoluyla dikkati etkiler. Paydaşlar, çıkarlarını ve kimliklerini bağlantılar ve ağlar aracılığıyla geliştirir ve yapılandırır, böylece algıları etkilerler. Bu nedenle, dikkat dağılımında, organizasyon için her zaman yararlı olmayan bir girişimsel işlev sağlarlar. Yapısal pozisyonlar, paydaşlara roller ve sosyal kimlik belirleme imkânı sağlar ve karar vericilere nasıl düşündüklerini ve davranmalarını düzenleyen çıkarlar, değerler ve kimlikleri sağlamak için oyunun kuralları ile etkileşime girerler. Son olarak, kaynaklar, eylemi mümkün kılan varlıklardır (maddi

ve maddi olmayan). Prosedürel ve iletişim kanalları gibi, kaynaklar da yapılar içerisinde yer almakta ve sorunların ve cevapların kullanılabilirliğini etkilemektedir (Ferreira, 2010).

2.1. Dikkat

"Dikkat" eğitim, psikiyatri ve psikolojide yaygın olarak kullanılan bir terimdir. Dikkat, kişinin aktif olarak çevresel bilgileri yani duyum seçtiği veya aktif olarak içsel kaynaklardan gelen bilgileri yani depolanmış anılar ve düşünceler işlediği içsel bilişsel süreç olarak tanımlanabilir (Sternberg, 1996). Daha genel bir ifadeyle, dikkat, dikkat dağıtıcı unsurları yönetmek de dahil olmak üzere, belirli bir görev veya fikre odaklanma ve ilgiyi sürdürme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Dikkat temelli görüş açısından, karar vericiler prosedürel ve iletişim kanallarına aktif olarak katılan belirli sosyal aktörlerdir. Oysaki paydaşlar örgütsel dikkatin düzenlenmesini etkileyen kurum içi ve dışındaki bireylerdir. Karar vericilerin yapısal durumları nedeniyle isteğe bağlı rolleri olmasına rağmen, paydaşlar karar vericileri güçleri nedeniyle kontrol altında tutarlar (Ocasio, 1997: 194). Dolayısıyla, karar vericiler yapısal konumlarına ve karşılaştıkları oyunun kurallarına göre dikkatleri çekerken, paydaşlar kuruma getirdikleri inançlar, beceriler ve değerler ile örgütsel dikkati etkileyebilirler (March & Olsen, 1976).

Ocasio (1997: 195) örgütlerdeki karar davranışlarını dikkat temelli bir bakış açısıyla açıklamaktadır. Bu görüş, firmaları yapısal olarak dağıtılmış dikkatin sistemleri olarak görmektedir. Dikkat, çevre ve mevcut eylem alternatifleri hakkında bilgi olarak görülebilen sorun ve cevaplarla ilgili zaman ve çabaya odaklanma, yorumlama, fark etme ve kodlama olarak tanımlanmaktadır. Temel olarak dikkat tabanlı görüş, karar vericilerin eylemlerinin ve sonraki örgütsel hareketlerin, karar vericilerin dikkatlerinin hangi sorun ve cevaplar üzerine odaklandığına bağlı olduğunu iddia etmektedir (Ocasio, 1997: 195). Bir karar vericinin sorunlara ve cevaplara odaklanabileceği dikkat miktarı sınırlıdır (Simon, 1947). Karar vericiler işleyebileceklerinden daha fazla bilgiyle karşılaşarlarsa, dikkatleri seçici hale gelir (Cyert & March 1963: 62; Mintzberg, 1973). Seçici dikkat, bir huni (baca) gibi hareket eder ve diğerleri engellenirken insanların yalnızca belirli sorunlara ve cevaplara odaklanmasını sağlar (Fiol & O'Connor, 2003: 331; Starbuck & Milliken, 1988: 40). Sadece dikkatlerini çeken sorunlar ve cevaplar eylemlerini etkileyecektir (Simon, 1947), çünkü dikkat

insanlara hareket etme fırsatı verir (Ocasio, 1997: 195). Sonuç olarak, dikkatin seçici bir şekilde odaklanması, karar vericilerin algı ve eylemlerinin hızını ve doğruluğunu kolaylaştırarak sınırlı sayıda sorun ve görev üzerinde enerji ve çaba konsantrasyonuna izin verir (Ocasio, 1997: 196). Dikkatin seçici odaklanması, aynı zamanda ilgili seçeneklerin, bilgilerin ve karar alternatiflerinin de görmezden gelinmesine yol açabilir (Yates vd., 1978: 245; McNamara & Bromiley, 1999: 128; Barnett, 2008: 334).

Dikkat odağı, iletişim ve prosedür kanallarından etkilenir (Ocasio, 1997: 196). Bu kanallar mekansal, zamansal ve prosedürel boyutlarına göre tanımlanabilir. Karar vericilerin belirli sorunlara ve cevaplara dikkatini çeken resmi ve gayri resmi faaliyetler, etkileşimler ve iletişimlerden oluşur (Stinchcombe, 1986; Ocasio, 1997: 197; Ocasio & Joseph, 2005: 43). İletişim kanalları, katılımcılar arasında yazılı, sözlü ve teknolojik etkileşim biçimlerinin yanı sıra toplantılar, çalıştaylar, konferanslar şeklinde de olabilir. Bir kanal içerisinde dikkat, ya çevresel uyarıcılara pasif bir reaksiyon vererek ya da aktif hazırlık, çaba ve enerjinin konsantrasyonu ile odaklanır. Sorun ve cevapların önemi ve karar vericilerin çıkarları, karar vericilerin algı ve eylemlerinin hızını ve doğruluğunu artıran aktif hazırlığı ve konsantrasyonu teşvik eder (Ocasio, 1997: 197). Dikkat odağının yanı sıra, dikkat dağılımının önemli yönü de dikkatin düzenlenmesidir. Bu yön ve bakış açısı, kurumların örgütsel kuralları belirleyerek ve kişi veya kişi grupları arasında özel görevler atayarak karar vericilerin dikkatini aktif olarak düzenleyebileceğini kabul eder (Ocasio, 1997: 197). Kurumlar esnek örgütsel yapıya sahip olduklarında, karar vericilerin dikkatini rahat bir şekilde düzenleyebilirler. Dikkat düzenlemesinin esnekliği, karar vericilerin, uygun görmesi durumunda, belirli sorunlardan diğerlerine cevaplara kadar kolayca geçiş yapmasına yardımcı olur (Ocasio, 1997: 197).

Dikkat odaklı strateji yaklaşımı teorisinin gelişimini sağlayan Ocasio ve Joseph (2005: 43), bu teori ile ilgili beş önerme ortaya atmıştır. Bu önermeler şunlardır;

1. Karar verme, örgütsel sorun ve girişimler için seçici dikkat tarafından yönlendirilir.
2. Örgütsel sorun ve girişimler için seçici dikkat, uygulamalı ve yönetimsel kanalların dinamik ağında bulunur.
3. Resmi kanallar, informal kanalların oluşturulmasını sağlar.

4. Kanal ağının sıkı ve gevşek bir şekilde bağlanması, stratejik girişimlerin seçici bir şekilde elde tutulması yoluyla strateji oluşturma sürecine rehberlik eder.

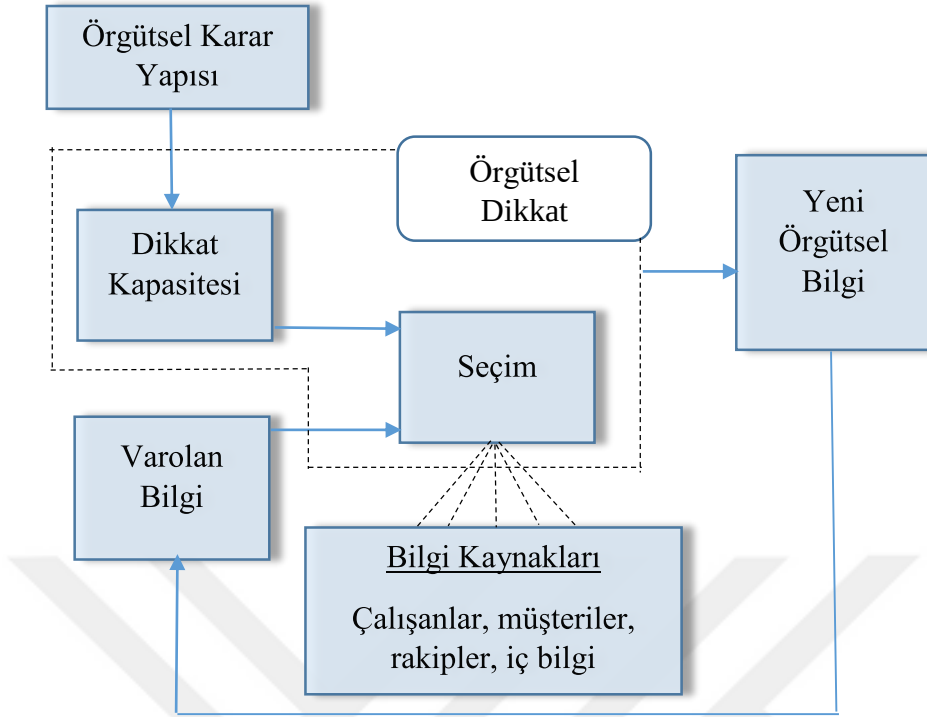
5. Kanallardaki seçici dikkat girişimleri, rekabet avantajının bir kaynağıdır.

Örgütsel bağlamda kapasite, karar vericiler tarafından işlenebilecek sorunların miktarı olarak tanımlanabilir ve seçme, kurum ve karar vericiler tarafından seçilen ve işlenen belirli sorunları ihtiva eder. Bu iki boyut birbirini tamamlar. Ocasio'ya (1997: 198) göre, “Kararların çevresi sonsuz karmaşıklığa sahiptir ve kurumlar, herhangi bir özel durum üzerine direk veya dolaylı olarak etkileyen bütün çevresel uyarıcılara katılma kapasitesinde sınırlanırlar”. Sınırlı kapasitenin baskısı içerisinde örgütler, kalanları filtrelerken katılabilecekleri sorunları seçmek zorundadır. Örgütler her iki faktörde de farklılık gösterir. Onlar dikkat kapasitelerinde farklılaşırlar ve baş edebilmek için farklı sorunları ve uyarıcıları seçerler. Örgütsel dikkat, karar vericilerin sosyal olarak yapılandırılmış dikkat biçimi olduğundan, örgütün dikkat kapasitesi karar vericilerin dikkat kapasitesinin ve örgütsel bilgi akışı yapısının bir işlevidir. Örgütsel bilgi akışı yapısı, stratejik avantajı içeren örgütsel sözsüz bilginin bir parçası olan maddi olmayan bir kaynaktır. Bilgi akışı yapısı yeni bilgi yaratmada ana faktördür. Bu yapı, kurumlar arasında bilgi edindiklerinde ve yeni bilgiler ürettiklerinde farklar yaratır. Daha da ilginç olanı, bu yapının çok değerli olabilecek mevcut bilgilerin sömürülmesini nasıl engellediğidir. Bilgiyi işleme bağlamında örgütsel dikkat, kalanları bastırırken var olan girdilerin bazıları üzerinde odaklanmayı sağlayan bir filtre mekanizmasıdır (Yaniv & Schwartz, 2006).

Yaniv ve Schwartz’a (2006) göre “Emici Kapasite” ve “Sınırlı Rasyonellik”, dikkatle ilgili yapıların seçimi ve dikkat kapasitesini yansıtır bir şekilde haritalandırılabilir. Emici kapasite, kurumun daha önce biriktirdiği gelişen bilgi tabanına yeni bilgileri değerlendirme ve kullanma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda emici kapasite, önceki bilginin yeni bilgiye ilişkin değeri bilme, tanıma, ticari amaçlara yönelik uygulama becerisi sağlaması olarak da tanımlanmaktadır. Emici kapasite, kurumun yeni bilginin değerini tanıma yeteneğini etkilediğinden, bir bilgi filtresi görevi görür. Kurumun mevcut bilgisi, yeni bilginin benimsenmesini etkiler ve ilişkisiz bilgiyi filtreler. Başka bir deyişle, mevcut bilgi, örgütün dikkatini yeni ilgili bilgiye yönlendirir. Emici kapasite, kurumun hangi bilgi kaynaklarına odaklanmayı seçeceğini belirleyen örgütsel bir özelliktir. Örgütsel dikkat açısından emici kapasite seçime benzer. Emici kapasite, örgüt tarafından yeni bilgi birikiminin bazı yönlerini

açıklar ve seçimi önemli ölçüde etkiler, ancak seçim davranışını tam olarak açıklayamaz. Sınırlı rasyonellik ise, kurumların, gerçek hayattaki karar problemleriyle uğraşırken tasarlanan tüm alternatifleri en üst düzeye çıkarabilme yetersizliğidir. Bu problemler genellikle anlamak için çok karmaşıktır. Bireyin sınırlı rasyonelliği, örgütsel dikkat ile birçok yönden paraleldir. O, karar vericilerin, yaşadıkları problemlerin tüm yönlerine dikkat etme konusundaki sınırlı yeteneklerine dayanmaktadır. Onların dikkat kapasiteleri sınırlıdır ve bu nedenle kestirme yollar oluştururlar. Sınırlı rasyonellik dikkat kapasitesine benzer. Tüm bu yönleriyle hem emici kapasite hem de sınırlı rasyonellik, organizasyonlar açısından filtre görevi görmektedir (Yaniv & Schwartz, 2006).

Örgütsel dikkat, hangi bilginin örgütsel belleğe gireceğini ve hangi bilginin süzüleceğini veya örgütsel bellekle daha az ilgili olabileceğini değerlendiren bir dizi döngüsel örgütsel rutin ve süreçtir. Bu tanım, organizasyonu dağınık bir bilgi sistemi olarak sunar. Başka bir deyişle, örgütsel bilgi organizasyon içinde dağıtılır ve anlamlı bir dikkat çekerse mevcut bilgiler etkili olur. Ocasio'nun (1997: 198) tanımı, mevcut bilgileri etkili bilgiye dönüştüren karar vericilere odaklanmaktadır. Bu tanım diğer etkenleri seçim mekanizmasının bir parçası yapar. Örgütlerin günlük yaşamında, bireylerin veya alt birimlerin eylemleri mutlaka üst yönetim kararlarını yansıtmaz. Birçok eylem karar vericiler tarafından doğrudan yönlendirilmez. Bu eylemler açıkçası “Bir eylemler veya kararlar akışındaki kalıbın” bir parçasıdır (Lovelace vd., 2018: 425). Bilgi, üst yönetimin dikkatini çekmekse bile etkili olur. Bu durumlarda, örgütsel eylemleri etkileyen diğer temsilcilerin dikkati, hangi bilginin örgütsel etkin bilginin bir parçası olacağını ve dolayısıyla örgütsel hafızada saklanacağını belirleyen mekanizmanın bir parçasıdır (Yaniv, 2011: 343).



Şekil 2.2: Örgütsel Dikkat Döngü Modeli

Kaynak: Yaniv, 2011, sf.343

Şekil 2.2’de gösterilen ve Yaniv (2011: 343) tarafından yapılandırılan bu model, örgütsel dikkatin aracılık ettiği bilgi akışını bir örgüt içinde göstermektedir. Bir kuruluş çeşitli bilgi kaynaklarına ve farklı bilgi türlerine erişebilir, ancak sınırlı dikkat kapasitesi nedeniyle her şeyle baş edemez. Teorik olarak, organizasyon tüm bu bilgilere sahiptir, ancak pratikte yalnızca bir kısmını kullanabilir. Hangi bölümden yararlanılacağı örgütsel dikkat ile belirlenir. Yararlanılan bilgi, aktarılacak ve rekabet avantajına katkıda bulunabilecek olan firma bilgi havuzunun bir parçası olacaktır. Bu nedenle örgütsel dikkat, iç kaynaklardan (örgütteki bireyler veya ekipler) ve dış kaynaklardan (müşteriler, rakipler vb.) yeni bilgiler için bir geçit olarak kabul edilebilir. Örgütsel dikkat, mevcut organizasyonun bilgisi ve organizasyon içindeki bireylerin ve birimlerin konumundan etkilenir. Bu nedenle model, kontrol mekanizmasının örgütsel dikkat olduğu döngüsel bir bilgi aktarımı süreci içermektedir. Örgütler, örgütsel karar yapısından etkilenen dikkat kapasitelerine göre farklı bilgi kaynakları seçerler. Bu seçim, dikkat kapasitesine ve mevcut bilgilere bağlıdır. Belirli bilgi kaynaklarının seçimi, örgütün faaliyetlerine ve dolayısıyla sonuçlarına ya da davranışlarına yansır (Lucena & Popadiuk, 2020: 27). Bu süreç

döngüseldir, çünkü örgütün yeni bilgisi, yaklaşmakta olan seçimi etkileyen mevcut bilginin bir parçası haline gelir. Bilgi birikimi, hem kurumun sınırları dışından yeni bilgilerin edinilmesini hem de kurum içindeki mevcut bilginin kaldırıcı gücünü içerir (Yaniv, 2011: 343).

Yaniv'e (2012) göre, bilgi akışları ve bilgi transfer süreçleri, organizasyon ve yönetim çalışmaları için açıkça hayati öneme sahiptir. Dikkat, kurum tarafından hangi bilginin ne şekilde işleneceğini belirleyen bir ağ geçidi gibi çalışır ve böylece yola bağımlı bir süreç oluşturur. Dikkat, zihin tarafından, aynı zamanda yer alan birkaç nesneden veya düşünceden birinin açık ve canlı bir biçimde ele geçirilmesidir. Bunun yanında odaklanma ise, bilincin yoğunlaşmasıdır. Ayrıca, diğer bilgi ve durumlarla etkili olarak başa çıkabilmek için bazı şeyleri gözardı etmek olarak da anımlandırılır (Eriksen & James, 1986: 228).

2.1.1. Dikkat Ekonomisi

Dikkat kavramı sosyal medya alanlarının kullanılmasında da ele alınmaktadır. Bu fikre göre, bilimsel sonuca veya medyaya dikkat çekmeye çalışan herkes yaratım ve büyük bir izleyici kitlesinin katılımını sağlama zorluğuyla karşı karşıyadır. Dikkat odağının oluşturulması sorunu web'in gelişile daha da kötüleşmiştir. Daha da kötüsü, içeriğe olan dikkat, oldukça çarpık bir şekilde dağıtmakta, bu da birkaç öge çok fazla dikkat çekerken, geriye kalan çoğunun ihmal edilmesine neden olmaktadır. Yine de insanlar ısrarla sosyal medya sitelerinin geniş bir kitleye ulaşmanın pek olası olmayan sonucunu ummaktadırlar. Birçok çabada olduğu gibi, dikkat ekonomisinde sebat içerik üreticileri tarafından başarının anahtarı olarak yorumlanır.

Weng ve diğerlerine (2012: 226) göre sosyal medyanın geniş çapta benimsenmesi, sınırlı dikkat için fikirler arasındaki rekabeti artırdı. Simon (1947) tarafından kuramlaştırılan dikkat ekonomisi tarafından bilgi dinamiğinin her zamankinden çok daha fazla yönlendirildiği görülmektedir. Bunların yanında dikkat dünyası hala keşfedilmemiştir. Dikkat ekonomisini yönetme konusunda çevrimiçi sosyal medyadan elde edilen verilerin mevcudiyeti, yakın zamanda araştırma yapmak için benzeri görülmemiş fırsatlar yaratmıştır (Davenport & Beck, 2018). Ancak sosyal medya platformlarının basitleştirilmiş ortamlarında bile sınırlı dikkat hakimdir. Geleneksel medyaya maruz kalma ve onların dünya olayları hakkındaki raporları, medyanın popülaritesinde ve yaşam süresinde önemli rol oynamaktadır.

2.1.2. Dikkat ve Örgütsel Öğrenme

Örgütler nasıl öğrenir sorusundan yola çıkılarak kuruluşların esas olarak önceden tahmin edilen hesaplama ve niyetten ziyade geçmiş tarihleri ve durumları öğrendiği savunulmuştur (Gavetti & Levinthal, 2000: 258). Levitt ve March (1988: 324) özetle, örgütsel öğrenmeyi “Rutin temelli, tarihe bağlı ve hedef odaklı” olarak ifade etmiştir. Argote ve diğerleri (2003: 176) örgütsel öğrenmeyi deneyimin işlevi olarak meydana gelen örgütün bilgisindeki bir değişiklik olarak tanımlamışlardır. Kuruluşlar kendi deneyimlerini biriktirir ve deneyim veya bilgi kazanırlar. Bu deneyimin bir sonucu olarak, örgütler bilgiyi yaratır, muhafaza eder ve aktarır (Argote vd., 2003: 176). Araştırmalar, öğrenme süreçlerini etkileyen çok sayıda faktörü ortaya çıkarmıştır. Örgütsel deneyim, duygular ve güven de dahil olmak üzere bilgiye dönüşür (Edmondson, 1996: 7; Levin & Cross, 2004: 1482). Sosyal ağlar (Aral & Van Alstyne, 2011: 9), kaynaklar ve yetenekler (Eisenhardt & Santos, 2002: 147), özümleme kapasitesi (Cohen & Levinthal, 1990: 129), örgütsel hiyerarşiler (Joseph & Gaba, 2015: 1964; Vuori & Huy, 2016: 20) ve örgütler arası ilişkiler (Beckman & Burton, 2008: 17) verilebilecek birkaç örnektir. Ancak, daha az kabul gören bir kavram ise dikkattir (Ocasio, 1997). Dikkat, örgütsel deneyimin her zaman bilgiye dönüşmediği gerçeği ışığında örgütsel öğrenme ile doğrudan ilişkilidir (Gavetti vd., 2012: 148). Örgüt üyelerinin olduğunu varsayarsak dikkat kapasiteleri doğası gereği sınırlı olduğundan, yaratmak, elde tutmak ve bilgiyi aktarmaktır. Kendi başlarına bir miktar deneyim kazanırlarsa veya erişim sağlarsa sahip olduklarından daha fazla başkalarının deneyimlerinden elde edilen bilgi işlemek için dikkat çekici kaynaklar, bilerek veya bilmeyerek, kendi kaynaklarını tahsis etmeyi seçerler. Başkalarını görmezden gelirken belirli deneyim ve bilgilere sınırlı ilgi söz konusudur (Ocasio, 1997: 198; Simon, 1947). Dikkat üzerine yapılan psikolojik araştırmalar, yalnızca deneyimin ve dikkatini çeken bilgilerin belleğe gömüldüğünü ve üzerinde düşünüldüğünü ortaya koymuştur (Fiske & Taylor, 2013; Kahneman, 1973). Bu nedenle, deneyim sahibi olmak her zaman bir ortamda bilgi yaratmayı garanti etmez. Deneyimin meydana geldiği alan, onu muhafaza eden (bilgi yaratılsa da) ve transfer etmektir (her ne kadar bilgi dünyanın bir yerinde yaratılmış ve muhafaza edilmiş olsa da). Dikkat, deneyim getirilerini hem artırabilir hem de sınırlayabilir. Bu nedenle dikkat ve örgütsel öğrenme arasında daha güçlü bir bağlantı kurmaya çalışılmıştır. Örgütsel öğrenmeye dikkat temelli bir bakış açısı geliştirmek amaçlanmıştır.

Örgütsel öğrenmede dikkatin rolü, birkaç temel konunun açıklanmasına izin verir. Örgüt üyelerinin kendi öğrenmeleri aracılığıyla öğrendikleri bilişsel mekanizmalar deneyim ve başkalarının deneyimi ve aynı zamanda bize değerli bir ampirik araştırmaları zenginleştirmek için kullanılabilecektir. Bunu yaparken, Ocasio'nun (1997: 198) kuruma ilişkin dikkat temelli görüşünden yararlanılmış ve bunun için teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Dikkatin, örgütün temel çıktıları ile nasıl doğrudan ilişkili olduğu tartışılmıştır. Öğrenme: bilgi yaratma, akılda tutma ve aktarma şeklinde değerlendirilmiştir.

Dikkat çeşitli şekillerde tanımlansa da, dikkat üzerine yapılan psikolojik araştırmalar dikkati bir bilgi işleme mekanizması olarak görme eğilimindedir. Bireyler bilinçlerinde belirli bilgileri konumlandırırlar ve bununla birlikte bilgi, genellikle önceden var olan bilgi yapılarını günceller (Fiske & Taylor, 2013; Kahneman, 1973). Bu şekilde, örgütsel öğrenmenin sıralı dikkat tarafından yönlendirildiği düşünülmektedir. Sıralı dikkat, örgüt üyelerinin deneyim ve bilgidan öğrenmesini sağlar. Deneyim sürecindeki dikkat, bilgi yaratma, akılda tutma, hatırlamaya dönüştüğü için öğrenme süreçlerine dönüşmektedir. Bununla birlikte, bu tür teorik ilerlemelere rağmen, dikkatin ne kadar etkili olduğu hakkında hala çok az şey bilinmektedir. Bu durumda;

- Örgüt üyeleri sadece dikkatlerini çeken deneyim ve bilgi girdilerinden öğrenirlerken, sınırlı dikkat kaynaklarını nasıl tahsis etmelidirler?
- Bireyler dikkat etmeksizin hafızalarındaki bilgi, dikkat süreçlerini nasıl etkiler?
- Örgüt üyeleri, işlemek için gerekli kaynaklara sahip olduklarında, ne zaman üyelerin dikkatleri bilgi transferini, nasıl engelliyor veya mümkün kılıyor?

soruları doğrultusunda ilenlenmiştir. Ocasio'ya (1997: 198) göre sınırlı ilgiye sahip örgüt üyeleri, tüm deneyimlere ve bilgiye dikkat etmezler. Kendilerine sunulan bilgi ve deneyimden elde ettikleri getiriler üye için yüksek ölçüde kazanım olmalıdır. Bu noktada teorik boşluk olduğunu düşünen Ocasio (1997: 198) kurum ve örgütsel öğrenmede dikkat temellinden yola çıkarak araştırmalar yürütmüştür. Dikkat üzerine yapılan bu örgütsel araştırmalar doğrultusunda, Ocasio (1997: 200), dikkatin açıkça “Fark etme, çaba, kodlama, yorumlama ve odaklanmayı” kapsadığını ifade etmiştir. Psikolojik görüşe göre bu durum öğrenme için bilişsel çabaları vurgulamaktadır (Yaniv, 2012). Ocasio ve diğerleri (2017) üç çeşit dikkat ile tanımı genişletmiştir:

dikkatli bakış açısı, dikkatli katılım ve dikkatli seçim. Bu son araştırmasında, dikkatin temel özellikleri olarak fark etme, kodlama, yorumlama ve odaklanma süreçleri üzerinde durmuştur. Dikkatli katılım, “İşlem süreci” olarak tanımlanır. Süreç, problem çözmeye rehberlik etmek için bilişsel kaynakların kasıtlı, sürekli tahsisi, planlama, anlamlandırma ve karar verme bileşenlerinden oluşmaktadır (Ocasio vd., 2017). Dikkatli katılım, Ocasio'nun (1997: 200) temellerini oluşturduğu öğrenme süreci için harcanan bilişsel çabayı temsil eder. Bu durum, örgütsel öğrenmeyi daha net açıklayabilecek, bilişsel dikkatin devamı olarak öğrenme mekanizmasının Ocasio ve diğerlerine (2017) göre üç temel direğini oluşturmaktadır; dikkat odağı, yerleşmiş dikkat ve dikkatin yapısal dağılımı.

2.1.2.1. Dikkat Odağı ve Yerleşmiş Dikkat

Dikkat odağı, dikkat işlemeyi bireysel biliş ve davranışla ilişkilendirir. Daha geniş bir ifadeye göre dikkat odağı, algı ve eylemi, katılım gösterilen durumlara odaklamaktır (Kahneman, 1973). Ocasio'nun (1997: 200) ise dikkat odağına ilişkin önermesi, örgütsel üyelerin davranış, dikkatlerini odakladıkları konulara ve cevaplara bağlıdır. Çünkü bireylerin dikkat kapasiteleri doğal olarak sınırlıdır, örgütsel üyeler belirli bir öğrenme bağlamında konuların ve cevapların göreceli önemini ayırt eder ve dikkati odaklamak için konuların ve cevapların seçimini takiben sonraki eylemi planlamaktır (Ocasio, 1997: 201). Ancak, odaklanıldığı ölçüde dikkatin, meta-teorik bir kavram olduğu belirtilmektedir. Meta-teori, genel olarak sosyolojik teoriye ilişkin anlamını taşımaktadır. Örgütsel öğrenme için bilim adamları dikkat odağının rolünü psikolojik, sosyolojik ve örgütsel açıdan tartışmaktadırlar. Tartışmalar sonucunda genel olarak dikkat odağını, zamanlama ve seçicilik, özellikle dikkatli teyakkuz ve yönetici dikkati, dikkatli uyanıklık, belirli bir konu üzerinde konsantrasyonu sürdürme süreci olarak ifade etmişlerdir (Ocasio & Joseph, 2006: 271). Dikkatli uyanıklık burada bir kişinin konu üzerinde ne kadar ısrarcı olduğunu göstermektedir. Örgüt üyelerinin sınırlı yetenekleri nedeniyle yüksek derecede dikkat gerektirmeyen görevlere göre yüksek derecede uyanıklık gerektiren görevler bilişsel olarak daha yorucudur. Ayrıca kesintisiz devam eden süreler boyunca dikkat kalitesinin düşmesi beklenen bir durumdur (Weick & Sutcliffe, 2006: 427). Yönetici dikkati ise kontrollü tahsisi içermektedir. Daha da önemlisi, yönetici dikkati, örgüt üyelerinin farklı deneyimler ve bilgiler arasında esnek bir şekilde geçiş yapmasına izin verir. Ayrıca farklı deneyimler ve bilgiler arasında, gerekirse dikkat odaklı çalışan bellek desteğiyle birlikte bağlantı

kurulmasına olanak verir (Cyert & March, 1963: 62; Ocasio & Joseph, 2006: 271). Dikkatin odağı bireysel biliş ve davranış arasında bağlantı kurarken, konumlanmış dikkat sosyal psikolojide bireyin dikkatinin, durumun bir ürünü olan durumsallık yönüne eğilim gösterdiği tespit edilmiştir (Fiske & Taylor, 2013). Ocasio'ya (1997: 201) göre ise örgüt üyeleri, içinde bulundukları duruma göre dikkatlerini odaklarlar. Ocasio (1997: 201), bireylerin konumlanmış dikkatlerinin hem durumların yapısından hem de bireylerin dikkatlerini ve eylemlerini odaklama isteğinden etkilendiğini belirtir. Bazı deneyimlerin ve durumların örgüt üyeleri için bilişsel olarak daha erişilebilir olması muhtemeldir, bu nedenle üyeler bu durumlara daha fazla ilgi göstermektedir (Audia & Greve, 2006: 88; March & Shapira, 1992: 175). Dolayısıyla, görev aciliyeti gibi örgüt üyelerin karşılaştığı acil durumlar (Bühler vd., 2016: 703; Carley, 1997: 538) ve görev rutinleri (Simon, 1947) üyelerin dikkat odaklarını etkiler. He Saike ve diğerlerine (2019) göre aslında, bazı insanlar işlerinin genel olarak büyük birçoğuna odaklanırlar. Yakın arkadaşlarından oluşan küçük bir gruba, dikkatleri odaklanırken çok çeşitli arkadaşlarına karşı çok daha sınırlı dikkatleri bulunmaktadır. Bu da göstermektedir ki dikkat odağı bireyin ilgi ve yönelimleriyle paralel olarak artar veya azalır.

2.1.2.2. Dikkatin Yapısal Dağılımı

Dikkatin yapısal dağılımında, bireyin dikkatinin durumu, içinde bulunduğu örgütün dikkat yapısının nasıl şekillendiğine bağlıdır (Ocasio, 1997: 195). Dikkat yapısı, oyunun kurallarından, kilit paydaşlardan, yapısal konumlardan ve kaynaklardan oluşan, örgüt üyelerinin dikkatini faaliyet ve görevler arasında dağıtan bir yapıdır (Ocasio, 1997: 195). İlk olarak, oyunun kuralları, tanımlandığı gibi yol gösteren ve yönlendiren resmi ve gayri resmi eylem, etkileşim ve yorum ilkeleriyle örgüt üyelerini örgütün görevlerini yerine getirmede kısıtlamak, kriterleri sağlamak ve bireysel güdülerinin ve özel durumlarının yerini alan ortak çıkarlar veya kimlikler ve örgüt üyelerini belirli konulara katılmaya yönlendirmek için ortak bir mercek olarak hizmet etmektedir (Greve, 2008: 479; Simon, 1947). Anahtar paydaşlar diğer üyelerin dağılımını etkiler. Bu durum, üyelere kazandırdığı belirli beceriler, değerler ve inançlar yoluyla üyelerin dikkatini örgüte çeker. Ayrıca, diğer üyelerle ilişkiler de dahil olmak üzere yapısal pozisyonlar kurumsal hiyerarşilerde veya iletişim ağlarında, dikkat dağılımını şekillendirmektedir. Odak aktörlerin katılmaları için belirli deneyimleri kanalize ederek yapı, genellikle örgüt üyeleri için bilişsel şemalar olarak

hizmet eden kaynakları sağlar. Yani, bir sorunu çözmek için alternatif örgütsel hamleleri değerlendirilmesinde öncülük eder. Maslow bu durumu şu şekilde ifade etmiştir; “Sahip olduğunuz tek şey bir çekiçse, her şey çivi gibi görünür”. Kaynaklar, kurumsal dikkati belirli deneyim veya bilgiye yönlendirir (Greve, 2008: 479). Daha önce tartışıldığı gibi, eğer örgüt üyeleri sadece bazı deneyimlere ve bilgi girdilerine dikkatini odaklayıp diğer farklı durumları görmezden gelirse, örgütsel deneyim her zaman öğrenme sonucunda bilgiye dönüşür (Simon, 1947). Dolayısıyla dikkat deneyim getirilerini hem artırabilir hem de sınırlayabilir.

2.1.3. Dikkat ve Bilgi Yaratma

Bilgi yaratma, bir birim kendisi için yeni olan bilgiyi üretmesidir (Argote vd., 2003: 177; Argote & Miron-Spektor, 2011: 1128). O'Reilly ve Tushman (2013: 349) ise popüler çerçevede, bilgi yaratmayı keşif-sömürü ikilisi olarak karakterize etmektedirler. Keşif, normalde odak biriminin (Örneğin; bireyler, alt birimler veya kuruluşlar) daha önce yapılmamış ve bilinmeyen bilgiyi üretmesidir. Keşifle ilgili getiriler, zaman içinde daha değişken ve uzakken, sömürüyle ilgili sonuçlar zaman içinde daha kesin ve yakındır (Josefy vd., 2015: 725). Sömürüde bilgi, mevcut deneyim ve bilgi tabanına dayalı olarak kademeli olarak genişletilmiştir (March & Shapira, 1992: 175). Ampirik araştırmalar, bilgi üretme biçimi olarak keşif-sömürü ikilisini ölçmüştür (Piezunka & Dahlander, 2015: 861; Kaplan & Vakili, 2015: 1438). Bilgi yaratmanın dikkat temelli görüşü, dikkatin keşif-sömürü ikilisiyle nasıl bağlantılı olduğunu açıklar (Audia & Greve, 2006: 89). Çeşitli deneyimlerin bilgi keşfetme potansiyellerinin sayısını artırdığı açıktır. Ancak çeşitli deneyimlere sahip üyeler her zaman keşifte başarılı olmazlar (Fleming & Sorenson, 2001: 1023). Örgüt üyeleri farklı deneyimler biriktirse de, keşif için potansiyel bileşenler, dikkat etraflıca düşünme ve bilinçlerine yerleştirmedir (Fiske & Taylor, 2013; Ocasio, 1997: 195). Fiske ve Taylor (2013), bu bileşenler doğrultusunda (dikkatli bakış açısından) kazanılan tüm deneyimin her zaman keşif yapmak için kullanıldığını ifade etmektedirler. O zaman önemli bir soru, örgüt üyelerinin kendi görevlerini nasıl tahsis etmeleri gerektiğidir. Bu noktada bilgi keşfi durumunu oluşması için birden fazla deneyim önem arz etmektedir. Bu şekilde örgüt üyelerinin keşiflerinin tetikleyebileceği, yani deneyimlerden dersler çıkarabileceği savunulmaktadır (Burt, 2004; Fleming & Sorenson, 2001: 1023; Kaplan & Vakili, 2015: 1438; Lingo & O'Mahony, 2010: 362). Örneğin; Charlie Merrill, perakendecilik mantığını getirerek

perakende komisyonculuğunu keşfeden bir süpermarket zinciri yöneticisi olarak önceki deneyiminden bilgi keşfederek şu anki işine uygulamaktır (Gavetti vd., 2012: 148). IDEO'da ürün tasarımcıları için farklı endüstrilerdeki önceki deneyimlerini uygulayarak yeni ürün tasarımları keşfeden bir diğer markadır (Hargadon & Sutton, 1997: 719). Keşfi kolaylaştırmak için dikkat en önemli bilişsel araçtır. Bilgi yaratmaya ilişkin dikkat temelli görüşteki anahtar argüman, keşif için dikkati sürdürmedir. Yönetici dikkati ise başlangıçta karar vermenin kapsamını karakterize etmek için sürdürülür. Ayrıca yöneticiler çoklu karar verme süreçleriyle başa çıkmak için dikkat odaklarını görevleri arasında değiştirebilirler (Cyert & March, 1963: 63; Ocasio & Joseph, 2008: 253). Dikkati sürdürme, öğrenme bağlamında, örgüt üyelerinin birden çok alanda esnek bir şekilde ileri ve geri gitmesini sağlar. Bunu yaparak, üyeler kendi aralarındaki uygun kombinasyonları belirleyebilirler. Ancak, deneyimlerinin yalnızca bir kısmı dikkate alındığında, potansiyel kombinasyonlar azalır ve dolayısıyla yeni bilgi yaratma yetenekleri de sınırlıdır. Özetle, örgütsel üyelerinin çeşitli kazanımlar elde etmek için mümkün olduğunca çok ve çeşitli deneyimler yaşamaları keşfi kolaylaştırabilecek bakış açıları ve görüşler kazanmaları sağlamaktadır. Ancak üyeler, farklı deneyimler arasında esnek bir şekilde ileri geri hareket etmezlerse bilgi keşfi için üyeleri farklı yöntemlerle teşvik etmeleri pek olası görünmüyor. Bunun yanında yönetici dikkati, dönüşmesi gereken bilişsel bir eylemdir. Keşfin aksine, sömürü ile bilgi üretmeyi içerir. Dikkat odaklı bakış açısıyla, sömürü, doğal bir örgütsel olgudur. Yani örgüt üyeleri normalde dikkatlerini mevcut bilgilerine ve mevcut çalışmalarına odaklanırlar (Gavetti vd., 2012: 149; Levinthal & March, 1993: 97). Mintzberg'in (1973) özetlediği gibi, “Bir örgüt üyesi işinde güncel ve somut olana odaklanmaya yönlendirilir. Eğer örgüt üyeleri, dikkatlerini işlerine odaklanmak için bilinçli bir çaba göstermezlerse aşırı bir yük altında kalarak bilgiyi keşfedemedikleri gibi kendilerinden beklenen performans da gösteremezler”. Brown ve diğerlerine (2015: 268) göre ise örgüt üyelerinin dikkatleri, güncel bilgi alanlarına veya yeni deneyime, sömürü bilgi pekiştirilerek yönlendirilebilir.

Kuruma ait dikkat normalde sömürüyü sürdürmek için tahsis edilse de, her örgütün sömürüde otomatik olarak başarılı olduğu anlamına gelmez. Sömürü şunları içerir: örgütün mevcut durumundaki tüm olası alternatiflere odaklanmak, iş alanı ve mevcut veya yeni durumların performansının iyileştirilmesi, örgütsel sorunlar (Li vd., 2013: 125). Bunun yanında sömürü, var olan alternatiflerle ilişkili arama süreçleri gerektirir

(Cyert & March, 1963: 65; Greve, 2008: 480). Ancak üyeler, dikkatlerini sürekli olarak kendi deneyimlerine özgü alternatiflerde sürdürdükleri anda başarılı olurlar. Bu noktada rekabet avantajını arttırmak için mevcut durumlarını iyileştirebilecek alana özgü bilgi yaratmaları beklenmektedir (Kaplan & Vakili, 2015: 1439; Taylor & Greve, 2006: 175). Bu nedenle başarılı sömürü için mevcut, yerel iş alanına "Uyanık" dikkat gösterilmesi gerekiyor. Uyanık dikkat, örgütsel üyelerinin bilişsel çabalarını dağıtmasını engeller ve dikkatlerini mevcut işleriyle ilgili deneyimlere odaklar (Ocasio & Joseph, 2008: 253; Weick & Sutcliffe, 2006: 426). Yönetici dikkati ve dikkatli teyakkuz, rekabet için çok önemli bilişsel mekanizmalardır. Bununla birlikte, mekanizmalar biraz çelişkilidir. Belirli konulara ihtiyatlı bir şekilde katılan örgüt üyeleri, bilgi alanları veya deneyimlerini, dikkat odaklarını esnek bir şekilde başkalarına çevirmeyi zor bulurlar veya bunun tersi de geçerlidir (Ocasio & Joseph, 2008: 253). Keşif-sömürü ayrı değil, bir sürekliliğin sonu olarak görülen boyutlardır. Yetenekler ve takip edilecek kültürler açısından düşünüldüğünde örgütler normalde dengeyi sağlamakta zorlanırlar. Basitçe söylemek gerekirse, eğer örgüt üyeleri dikkatlerini nasıl ayırdıklarına dikkat etmezlerse, dikkatten başka bir alanda çok yönlülük için çözümler belirlemek için çabalarının karşılığını almaları pek mümkün görünmemektedir.

2.1.4. Dikkat ve Bilgi Tutma

Bilginin tutulması, oluşturulan veya aktarılan bilgiyi yerleştirmeyi içerir (Argote vd., 2003: 178; Argote & Miron-Spektor, 2011: 1128). Bilginin yaratılması değil sürekliliğini garanti eder. Bilgiler, depolanmadan önce kaybolması durumunda üyeler, örgüt bilgisini öğrendiğini söyleyemez. Bu nedenle, bilgi oluşturulur, rezervuarlara veya depolara gömülmesi gerekir, böylece daha sonra kullanılabilir. Kurumsal belleğe gömülü bilgi örgütsel üyelere, görevlere, rutinlere ve paydaş üyeler tarafından oluşturulan ağlara, araçlara ve görevlere nüfuz eder (Argote & Ingram, 2000: 155). Bilgi tutma normalde şunlardan etkilenir: üye cirosu (Argote & Ingram, 2000: 155), bilginin örtüklüğü (Hansen & Haas, 2001: 5; Reagans & McEvily, 2003: 640) ve transaktif bellek sistemleri (Haque vd., 2017: 116). Transaktif bellek, hatırlama konusunda başka insanlara, kitaplara ve nesnelere bel bağlamayı ifade etmektedir.

Bilgiyi elde tutma konusundaki dikkat temelli görüşe göre, öncelikle bazı bilgiler, kurumsal belleğe gömülü hale gelir (Örneğin; belge arşivleri, rutinler veya transaktif bellek sistemleri). Üretilen tüm bilginin örgütte tutulması için;

- Örgütsel olarak hangi ek çabaların olması gerekir?
- Üyeler bilgiyi örgütsel hafızaya yerleştirmek için ne yapıyorlar?

sorularına cevap aranmıştır. Sorunlar ve çözümler sürekli olarak kurumsal ilgiyi kazanmakta, dolayısıyla bilginin örgütsel belleğe yerleştirilmesiyle sonuçlanmaktadır (Ocasio vd., 2017). Dikkatli teyakkuz ve sömürü arasındaki ilişki, örgüt üyelerinin mevcut bilgi kümelerine dikkatlerini odaklamaları, bunları uygun şekilde güncellemeleri ve dönüştürmeleridir. Castellaneta ve Zollo (2015: 148) ise örgütsel rutinlerinin gerçekten de sürdürülmediğini ve güncellenmediğini savunmaktadır. Üyeler dikkatlerini bu rutinlerin nasıl işlediğine ve gelişimine odaklamış olmalarına rağmen, bilgilerin kolayca modası geçmiş olur ve örgüt üyelerinden tutarlı bir ilgi görmedikçe kullanılmaz hale gelirler (Heavey & Şimşek, 2017: 927). Leonardi (2015: 753), yarı doğal deneyler kullanarak şunu göstermiştir: Kurumsal sosyal ağ teknolojilerini (“Kim neyi biliyor” ve “Kim bilir” bilgisi) benimseyen üyeler, diğer üyelerin aksine iş başındadır. Onun gözlemine göre, kurumsal sosyal ağ teknolojileri, grup üyelerinin meslektaşlarının ne hakkında konuştuklarına ve kimlerle konuştuklarına dikkat kesilir, böylece transaktif bellek sistemlerini iyileştirir.

Örgütsel unutma ve yenilenme, özellikle örgütler arası rekabette önemlidir. Örgütlerin, kolaylıkla eski bilgileri hafızalarından boşaltıp, piyasa başarısına katkıda bulunan yeni bilgilerle hafızalarını yeniden doldurmaları, çevresel sorunlar karşısında hayatta kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Henri, 2006: 81). Ancak örgütsel unutmayı genellikle engelleyen önemli bir dikkat yanlılığı sorunu mevcuttur: Örgüt üyelerinin dikkatlerini normal olarak yeni ve tanıdık olmayan bilgi alanlarına çekmek zordur (Hansen & Haas, 2001: 5; Piezunka & Dahlander, 2015: 861). Örgütsel araştırmalar, birçok görevlinin dramatik olaylara yanıt vermede başarısız olduğunu göstermiştir (Li vd., 2021: 226; McNamara & Bromiley, 1999: 128; Muller & Whiteman, 2016: 308; Peeters vd., 2014: 247). Ancak, eğer dikkat odaklarına yönelik aynı zamanda bir kısıtlama söz konusu olursa, örgütsel üyelerin davranışlarını değiştirebilmeleri sağlanabilir. Eğer örgüt üyeleri, tüm hiyerarşik seviyelerde, nasıl tahsis ettiklerinin farkında değillerse dikkatleri dağınık ve onları engelleyen dikkatleri olup olmadığını fark etmeyebilirler. Ancak davranış bilimciler, örgüt üyelerinin eylemsiz bilişe sahip sıradan insanlar olduğunu savunmaktalar (Thaler & Sunstein, 2019). O halde, örgütsel unutmayı kolaylaştıracak bir diğer alternatif, üyelerin sistemlerinde değişikliklere yol açabilecek diğer kurumsal cihazları yeniden

yapılandırmak için araştırmalar yürütmektir (Joseph & Gaba, 2015: 1964; Vuori & Huy, 2016: 20).

2.1.5. Dikkat ve Bilgi Transferi

Örgüt üyeleri doğrudan kendi deneyimlerinden öğrenseler de, öğrenme aynı zamanda başkalarının deneyimlerinden dolaylı olarak oluşur (Levitt & March, 1988: 324). Bu durum dolaylı öğrenme olarak adlandırılır (Posner & Petersen, 1990: 32) ve genellikle bilgi aktarımı olarak gerçekleşir (Argote & Ingram, 2000: 156; Reagans & McEvily, 2003: 640). Bilgi transferi olarak literatürde yer alan bu durum şunları içerir: Bir örgütün bir bölümünde öğrenilen veya yaratılan ve tutulan bilginin yayılması, daha basit olarak, bir birimde yaşanan deneyimlerin diğer birimleri etkilemesi; gerçekleştiğinde, bilginin transferi, yeni bilginin yaratılmasıyla meydana gelir (Argote vd., 2003: 177; Wu vd., 2019: 117). Bilgi transferi (aktarımı) aktif olarak gerçekleşir. Örneğin; bilgilerin paylaşıldığı bir çalıştayda veya not alındığında (Hargadon & Sutton, 1997: 719) veya pasif olarak, yeni bilgilerin doğrudan aranmadığı ancak yine de yeni bir birime bilginin ulaşmayı başardığı anlarda bilgi transferi gerçekleşmiş olur. Görünen o ki, örgüt üyeleri başkalarından gelen bilgi girdilerine katılabilecek kadar rasyoneldirler. Üyelere, birimlere veya kuruma ihtiyaç duydukları veya istedikleri kadar bilgi transferindeki başarının, sınır nesneler (Crilly & Sloan, 2014: 347), ağ bağlarının gücü (Corner vd., 1994: 297; Reagans & McEvily, 2003: 640) ve yapısal değişikliklerle arttırıldığı savunulmaktadır (Desai, 2014: 896). Ancak, örgüt üyelerinin dikkat kapasiteleri sınırlıysa ve diğer bireylerden, birimlerden veya kuruluşlardan, işlemek için gerekli kaynaklara sahip olduklarından daha fazla miktarda bilgiyle muhattap olurlarsa, üyelere dikkatlerini zorlayacak aşırı bilgi yüklemesi söz konusu olabilir. Bu durumun kurum yöneticisi ve ilgili birimler tarafından kontrol edilip bazı bilgi girdilerinin filtrelenmesi gerekebilir. Sonuç olarak, bilginin transferinde, o bilgi başkaları tarafından ilgi görmedikçe gerçek anlamda aktarım gerçekleşmeyebilir (Ocasio, 1997: 202; Simon, 1947).

Örgüt üyeleri bazı bilgi girdilerine dikkat ederken bazılarını görmezden geliyorsa, önemli bir soru, dikkatlerini dağıtma örüntülerinin sistematik mi yoksa bilginin içeriğiyle ilgili mi olduğu gündeme gelmektedir. Bu konu olmasa da örgütsel araştırmaları aktif olarak ilerlemiş olsa da, son ampirik araştırmalar, bir örgüt üyesinin dikkatinin bilgi girdilerine tahsis edilmesinin, etrafındaki diğer bilgi girdilerinin miktarı (Piezunka & Dahlander, 2015: 861), bilginin belirginliği (Bouquet &

Birkinshaw, 2008: 586), bilginin kanıtlanabilirliği (Kane, 2010) ve kendi uzmanlığına uyması gibi kalıplar tarafından yönlendirildiğini ortaya koymaktadır (Hansen & Haas, 2001: 6). Bilgi girdilerinin türleri, araştırmacıların dikkatini çeken önemli faktörler olsa da, bilgi alıcıları, bilgi aktarımı ve bilgi gönderenlerin yapısal ve durumsal nitelikleri hala tartışılmaktadır. Hem bilgi gönderenler hem de alıcılar kendilerine has özellikleri nedeniyle birbirlerinden gelen bilgilere genellikle dikkat etmezler. Bilgi gönderenlerin durumsal ve yapısal özellikleri, alıcıları bilgilendirmek için ipuçları olarak hizmet edebilir. Örneğin; Kane (2010) göstermiştir ki örgütsel gruplar, ortak bir alanı paylaştıkları diğerler üyelerden veya gruplardan gelen bilgilere daha fazla önem verirler. Yapısal delikler teorisine (yapısal boşlukları köprüleyen) dikkat çeken Rhee ve Leonardi (2017: 1190), insanların normalde komisyonculardan gelen bilgilere dikkat ettiğini belirtmektedir. Bunun iş yerindeki yerel iletişim ortaklar aracılığıyla yapılmasını önerir çünkü üyeler, komisyoncuları acil görevleriyle ilgili olarak algılamazlar. Özetle, öyle görünüyor ki dikkat, kurallara bağlı bir davranıştır. Bu nedenle, eğer bilgi aktarımı gerçekleşmezse, bu bilgi dikkat çekene kadar kurallı davranışlar gerçekleşirse bilgi aktarımı söz konusu olabilir. Dikkati tanımlayarak ve kuramlaştırarak bilgi aktarımı için model tahsis edilebilir. Bilgi transferi örnek olarak iki ülke arasındaki yatay sınırlar bağlamında gerçekleşir (Corner vd., 1994: 297; Durand, 2003: 825; Hargadon & Sutton, 1997: 724). Farklı hiyerarşik seviyelerde yer alan örgüt üyeleri bilgilerini birbirlerine de aktarırlar. Kurumsal hiyerarşilerde farklı hiyerarşik konumlar, farklı durumsal talepler ortaya çıkarır ve bu sebeple dikkat aynı zamanda dikey bilgi transferinin başarısıyla da doğrudan ilgilidir (Ocasio, 1997: 202; Simon, 1947). Örneğin; Joseph ve Ocasio (2012: 656) üst düzey yöneticilerin dikkatinin yönetimle bütünleştirilmediğini göstermiştir. Benzer şekilde, Vuori ve Huy (2016: 21), Nokia'daki üst ve orta düzey yöneticilerin dikkat dağılımındaki entegrasyon eksikliğinin, yöneticilerin Nokia'nın teknolojik kaynaklarına ilişkin uzun vadeli iyimser görüşlere sahip olmaları nedeniyle, kısa vadeli odaklanmalarına yol açması olduğunu belirtmektedirler.

2.1.6. Dikkat ve Performans Geribildirimi

Araştırmacılar, performansın örgütsel öğrenmede önemli bir rol oynadığını savunmaktadırlar (Argote & Greve, 2007: 341). Önemlidir çünkü her kurum kendine has bir yorumu mevcuttur. Kuruluşların deneyimlerini nasıl algıladıklarına bağlı olarak, öğrenme yaklaşımları farklıdır (Levitt & March, 1988: 324). Bu açıdan

araştırmacıların, performans geri bildirimini önemli bir öğrenme mekanizması olarak incelemeleri şaşırtıcı değildir (Cyert & March, 1963: 65; Greve, 2008: 480). Performans geribildirim teorisine göre, kurumlar, performans değerlendirme sürecini basitleştirmek için istek düzeylerini oluştururlar. Geçmiş performanslarına ve karşılaştırılabilir kurumların performansına dayalı olarak gerçekleştirilir. Bir kere performans arzu edilen seviyenin altına düşerse, örgütler performanslarını başarısızlık olarak algırlar. Ardından, sorunu çözmek için çeşitli şekillerde çözüm aranması tetiklenir. Kurumlar bu doğrultuda, Ar-Ge ve reklam yatırımları dahil olmak üzere çözüm alanlarına yönelme (Chen vd., 2019: 899; Vissa vd., 2010: 705), kurumu büyütme (Greve, 2008: 481) ve genişletmeyi deneyimlerler. Uygun bir çözüm bulunamadığında, örgütler yerel alanların ötesinde uzak aramalara ve çözümlere yönelirler (Gavetti & Levinthal, 2000: 259; Parry, 2003: 261). Arama gerçekleştiğinde, kuruluşlar kendi deneyimlerinden öğrenirler (Greve, 2008: 481). Performans geri bildirimine dayalı öğrenme, dikkat tarafından yönetilir. Örgüt üyeleri için göze çarpan kısa vadeli finansal performans eksikliklerinden daha fazladır. Dikkati hayatta kalmaya odaklanan örgütler, herhangi bir önemli değişiklikten kaçınırlar. Ek olarak, problemleri arama genellikle çözüm alanları tarafından yönlendirilir. Örneğin; Vissa ve diğerleri (2010: 705) özetle, dikkatin, performans geri bildirimi ile öğrenme arasındaki ilişkiyi yönettiğini savunur. Performans geri bildiriminin öğrenme üzerindeki etkisi örgütsel dikkatin nereye yönlendirildiğine bağlı olarak belirginleşir veya azalır. Bu bağlamda, performans geri bildirimine ampirik yaklaşımları geliştirmenin bir yolu araştırma, kurumların katıldığı ve tanımladığı sorunları ve çözümleri yakalamaktır. Performans geri bildirimine dayalı öğrenmeyi hangi sorunlar ve çözümler yönetir? Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çok bölümlü kurumlar ve Amerika Birleşik Devletleri dışında yaygın olan iş grupları, büyük hiyerarşik örgütlerde, kurumsal düzeydeki birçok konu ve çözümler her zaman hiyerarşinin tepesindeki karar vericilerin dikkati için rekabet eder (Bouquet & Birkinshaw, 2008: 589; Joseph & Gaba, 2015: 1965). Çünkü alt birimlerin sorunlu araması, üst düzey karar vericilerin radarında değildir, alt birimler sorunlu aramayı otonom olarak tetiklemek üzere yetkilendirilmiştir. Ama performans düşük olduğunda alt birimlerin sayısı, tüm örgüt için önemli bir sorun haline gelir, aramaları birim düzeyinden kurumsal düzeye yükseltilir. Gavetti ve diğerlerine (2012: 151) göre, yönetsel dikkat, düzeyler arası hiyerarşiyi yönlendiren önemli bir mekanizmadır.

2.1.7. Dikkat ve Yetenekler

Öğrenme için dikkatin rolü, aynı zamanda, öğrenme ile bağlantılı olarak düşünülmelidir (Eisenhardt & Santos, 2002: 149). Dikkat teorisi, bir örgütün öğrenme yeteneğinin örgütsel deneyime doğrudan mı yoksa dolaylı olarak mı katıldığına ve nasıl katıldığına bağlıdır (Gavetti vd., 2012: 151; Ocasio, 1997: 202). Öte yandan, yetenekler teorisi, örgütsel öğrenmenin genellikle yeteneklerden etkilendiğini varsayar (kaynaklar tarafından sağlanan). Her iki teorinin yan yana gelmesi şunu gösteriyor: dikkat ve yetenekler, öğrenmeyle sonuçlanmak üzere birbirleriyle etkileşime girer. Örneğin; Eggers ve Kaplan'a (2008: 467) göre, üst düzey karar vericilerin belirli iş fırsatları, yeni ürün tanıtımlarındaki nihai başarıları, bunları uygulayacak kaynaklara ve yeteneklere sahip olup olmadıklarına bağlıdır. Dikkat, aynı zamanda avantajı da dengeler. Örneğin; Chesbrough'a (2003: 35) göre, yeterli düzeyde kaynağa (Örneğin; patentler ve mühendisler) sahip Xerox'un üst düzey karar vericileri, grafik kullanıcı ara yüzleri ve kelime işlemci gibi çığır açan teknolojileri ticarileştirmek için yeni iş fırsatlarına dikkat etmediler. Bunun yerine dikkatlerini mevcut fotokopi makinesi işini iyileştirmeye odakladılar. Dikkat, öğrenme yeteneklerinin faydasını pekiştiriyor veya reddediyorsa, dikkat ve yetenekler uyumlu olmadığında örgütsel öğrenme gerçekleşmeyebilir. Yeni iş fırsatlarına odaklanan bazı kurumlar için, bunları uygulayacak yetenek eksikliği, onları engelleyen bir darboğaz işlevi görebilir. Mevcut işlerine dikkat eden kurumlar için keşif, örgütlerin yeni teknolojik kaynaklara ve yeteneklere sahip olmalarına rağmen zorlayıcıdır (Chesbrough, 2003: 35; Tripsas & Gavetti, 2017: 177). Doğru dikkat stratejisini kurmak (bu mevcut yeteneklere ve kaynaklara uyar) özellikle önemlidir, çünkü öğrenme yeteneğini geliştirmek için bile örgütün ve belirli yeteneklerin yetiştirilmesi ve kaynakların bu yöne yönlendirilmesi gerekmektedir. Öğrenmeyi kolaylaştırmak için kaynak edinme ve yetenek geliştirme, maliyetli ve zaman alıcı araçlardır. Örgütler, sahip oldukları yetenek ve kaynakların değerini artıracak şekilde dikkat stratejilerini kurmak durumundadır. Örneğin; keşfi başarılı bir şekilde sürdürmek isteyen kurumlar, özgürce dikkatlerini yeni alanlara (Bouquet vd., 2009: 116) ve teknolojik segmentlere ayırmak için (Chesbrough, 2003: 38) yetenek ve kaynaklara sahip olmalıdır (Tripsas & Gavetti, 2017: 177).

2.1.8. Dikkat ve Güven

Dikkat, öğrenme için güvenin rolünü de yumuşatabilir. Bilim adamlarının sahip olduğu bilginin güçlü bağlar yardımıyla daha iyi aktarıldığına dair ampirik kanıtlar

sunulmuştur (Corner vd., 1994: 298; Reagans & McEvily, 2003: 642). Örneğin; içeriği doğrudan analiz ederek Aral ve Van Alstyne (2011: 8), e-posta iletişimlerinden elde edilen, güçlü bağlardan gelen bilgilerin, zayıf bağlara göre nicelik olarak daha büyük ve daha çeşitli olduğunu ortaya koymuştur. Güçlü bağlar normalde karşılıklılık ve itibarın sosyal normu tarafından yönetilir. Böylece, işbirliği olmayan durumların ortaya çıkması olası değildir ve örgüt üyeleri için güven oluşturur (Carley, 1997: 538). Örgütsel üyeler bilgiyi örgüt içinden almaya daha isteklidirler. Kendi kapalı ağlarında güçlü bağlar ve diğer meslektaşları ve iş arkadaşlarının bilgisi, zayıf dış bir bağın bilgisinden daha güvenilirdir (Castellaneta & Zollo, 2015: 148; Levin & Cross, 2004: 1482). Örgüt üyelerinin birbirleriyle güçlü bağları olmasına ve bilgiye güvenmelerine istinaden birbirlerinden gelen bilgilere mutlak ki dikkat etmezler. Psikolojik araştırmalar, bireysel dikkatin normal olarak bilgi girdilerinin kendi işleriyle ilgili olarak algılanma derecesi tarafından yönlendirilir (Kahneman, 1973). Bu ilgililik algısı, örgüt üyelerinin ne ölçüde etkilendiğine bağlıdır. Örneğin; Reyt ve Wiesenfeld (2014: 185), sosyal psikolojide kurgusal düzey teorisinden alınmış ve öğrenme için psikolojik mesafe sürdüren insanların olduğunu keşfettiler. Çalışmaları için psikolojik mesafeyi soyut bir şekilde düşünürler ve bu nedenle alıcıdır. Bu durum yeni bilgi girdilerine, dolayısıyla keşifsel öğrenmeye dahil faaliyetleri kapsamaktadır. Ağaçlar yerine ormanı görmek, insanlara karşı dikkat önsonuçsını azaltabilir. Dikkat ve alaka düzeyi hakkındaki bu içgörü; insanlar güçlü bir şekilde bağlı olduğu iş arkadaşının bilgilerini güvenilir algılar. Güven, kişinin partnerinin kendi çıkarına karşı hareket etmeyeceğine dair inancı olarak tanımlanır (Collet & Philippe, 2014: 411; Levin & Cross, 2004: 1483). İnsanlar genellikle bir ortak olduğunu varsayar. Öğrenmelerine zarar veren çarpık, yanlış bilgileri paylaşmayacaklarına güvenirlir. Bu nedenle, bilgileri içerikte güvenilir olarak görürler. Ancak öğrenme için güvenin faydası, dikkat eksikliği nedeniyle azalabilir. Çünkü güçlü bağlardan elde edilen güvenilir bilgi, boyutuna bağlı olarak farklı algılanabilir (Eryılmaz & Üstündağ-Budak, 2019: 93). Bu bağlamda hem dikkatin hem de güvenin öğrenmeyi mümkün kıldığına dair teorik argüman, dikkatin öğrenme için güvenin rolünü nasıl yumuşattığını test etmek için ampirik araştırmalara ihtiyaç vardır.

2.1.9. Dikkat ve Tecrübe

Dikkate dayalı öğrenme görüşüne göre, deneyimin önemli girdiler olarak hizmet ettiği kabul edilir. Bilgiye dönüşmeden önce bilinç düzeyinde işlenir. Ama hepsi deneyim

değil aynı şekilde öğrenmeye de yarar sağlar. Çünkü deneyim, özelliklerine göre değişir. Bununla birlikte, göz önünde bulundurulması gereken önemli bir deneyimin özelliği, örgütsel olup olmadığıdır. Üyeler çeşitli deneyimler kazanır. Bu deneyimlerin olumlu olması için, örgüt üyelerinin farklı deneyimlere sahip olması, farklı deneyimlerden farklı bilgi veya bakış açıları biriktirmesi ve çeşitli yollara yönelik düşüncelerinin tetiklenmesi gerekir (Fleming & Sorenson, 2001: 1027; Hargadon & Sutton, 1997: 729; Lingo & O'Mahony, 2010: 363). Ama deneyim çeşitliliği her zaman öğrenmeye fayda sağlamayabilir. Eğer örgüt üyeleri dikkatlerini deneyimlerinin değerini en üst düzeye çıkaran yolları gözden kaçırırlarsa istenen öğrenme oluşmayabilir. Örneğin; Rhee ve Leonardi (2017: 1190), bir yazılım şirketindeki mühendisler arasındaki iletişim ağlarını ele almışlardır. İşleri gereği, örgütteki yapısal boşlukları köprüleyen ve böylece erişim sağlayan yazılım mühendislerinin çeşitli bilgi girdilerine hızlı ulaşım sağlamaları ve durumu deneyimlemeleri nedeniyle iyi sonuçlar ürettiklerini belirtmişlerdir. Ancak bir diğer açıdan, örgüt üyelerinin dikkatlerini daraltması, paylaştıkları çeşitli deneyimlerin faydasını sınırlar. Benzer bir şekilde, dikkat, öğrenme için yeni deneyimin rolünü azaltabilir. Çünkü örgüt üyeleri her zaman yeni deneyime dikkat etmezler. Örneğin; Piezunka ve Dahlander'e (2015: 861) göre, örgüt üyeleri daha büyük miktarda bilgi girdisine maruz kaldıklarında, öğrenme olasılıkları daha düşük hale gelmektedir. Kurum yönetimi tarafından, örgüt üyeleri genellikle kendilerini geliştirmek için yeni deneyimlere maruz bırakılmaya teşvik edilirler. Öğrenme için yeni deneyimde saklı olan değer en üst düzeye çıkarılması isteniyorsa, örgüt üyelerinin dikkatlerini yeni deneyimlere ayırıp ayırmadıklarını fark etmeleri beklenmektedir. Öğrenme için önemli olan diğer bir deneyim boyutu da bilginin örtüklüğüdür (Colquitt & George, 2011: 433; Winter & Szulanski, 2001: 736). Örtük bilginin, birinden diğerine transferinde buluşsal yöntemler ve özelleşmiş dillerle güçlü bir ilişki kurmayı ve ilişki geliştirmeyi gerektirir (Fortenbaugh vd., 2015: 1503; Reagans & McEvily, 2003: 642). Örgüt üyeleri, meslektaşlarından düzenli olarak örtük bilgi almasına rağmen, güçlü bağlar aracılığıyla, dikkatli bir şekilde duruma odaklanana kadar öğrenemezler. Bilgi kolayca kodlanamaz, örgütsel rutinlere derinlemesine gömülür ve kişinin görev alanındaki diğer bilgi bileşenleri içinde kaybolup gider (Corner vd., 1994: 298; Reagans & McEvily, 2003: 642; Castellaneta & Zollo, 2015: 149). Bu nedenle, örtük bilgi şunları gerektirir: tam olarak anlamak için sürekli dikkat çabası, örtük bilginin yaratıldığı alan hakkında tarihsel bilgi ve örtük bilgiye odaklama konusunda bağlamsal olarak yeterince dikkatli olmak (Kaplan &

Vakili, 2015: 1440; Taylor & Greve, 2006: 176). Özetle, örtük bilgiden öğrenme, uyanık dikkat çabası tarafından yönetilir. Deneyim her zaman öğrenmeyi kolaylaştırmaz, çünkü örgüt üyeleri, deneyimlerinden tam olarak yararlanacak şekilde genellikle dikkat etmezler. Yetersiz dikkat, öğrenme deneyimine sahip olmanın faydasını sınırlar. Ancak, geliştirmek için deneyim eksikliğinin üstesinden nasıl gelebileceği konusunda hala bilgi eksikliği bulunmaktadır. Ancak net olarak söylenebilir ki dikkat, örgüt üyelerinin, ek maddi ve manevi çaba sarf etmeden öğrenmelerini sağlar.

2.2. Örgütsel Dikkat

Dikkat, birinin çevresel bilgileri aktif olarak seçtiği veya iç kaynaklardan gelen bilgileri aktif olarak işlediği, depolanmış anılar ve düşünceler, bir iç bilişsel süreç olarak tanımlanabilir (Ocasio vd., 2017). Daha genel bir ifadeyle, dikkat, bilişsel dağınıklığın yönetilmesi de dâhil olmak üzere verilmiş olan bir göreve veya fikre ilgi gösterme ve odaklanma yeteneği olarak tanımlanabilir. Dikkat, doğası gereği seçicidir. Potansiyel olarak mevcut birçok uyaran arasından seçim yapma süreci, seçici dikkatin en açık göstergesidir (Groenewald vd., 2009: 769). Örgütsel dikkat ise, organizasyon içerisindeki karar vericiler tarafından dikkatin sosyal olarak yapılandırılmış modeli olarak tanımlanmaktadır (Gómez, 2018: 384; Ocasio vd., 2017; Williams, 2019). Örgütsel dikkat, hem örgütün içerisinde hem de dışında acil olan ve olmayan tehdit ve fırsatların kollektif kimliğidir. Bu kollektif dikkat, iletişimsel etkileşimlere dayanmaktadır çünkü örgüt üyeleri, organizasyon boyunca ortaya çıkan sorunlar hakkında bilgi vermek ve anlam oluşturmak zorundadırlar (Wickens & McCarley, 2007). Gómez (2018: 387), bu yönüyle, örgütsel dikkatin iletişimsel davranışlara dayandığını ve iletişimsel müdahaleler aracılığıyla arttırılabileceğini savunmaktadır. Örgütsel dikkat, insan dikkati gibi sınırlı bir kaynaktır. Dikkat sınırları, asla işlenmeyecek olan stratejik kararlarla ilgili büyük miktardaki veriler gibi gelen bilgileri süzer ve eler (Cho & Hambrick, 2006: 458).

Ocasio ve diğerlerine (2017) göre, örgütsel dikkat, örgütsel karar vericilerin dikkatidir. Üst yönetim takımları, örgüt tarafından işlenen girdilerin seçimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Fakat bazı zamanlar, örgütün diğer üyeleri örgütsel dikkat üzerinde daha güçlü bir etki yaratabilirler. Üyeler, bazı kritik bilgilere sahiplerse (Örneğin; teknik bilgi, göze çarpan pazarlama becerileri vb.) veya kritik bilgi kaynaklarına erişebiliyorlarsa (Örneğin; kişisel veya profesyonel ilişkiler, uygulama topluluğu,

sosyal ağlar gibi) iç ve dış ortamdaki girdileri seçme sürecinde çok baskın olabilirler. Dolayısıyla, örgütsel dikkat, insani dikkat gibi, öğrenme ve bilginin yaratılmasından ayrılmaz (Chung-Fat-Yim vd., 2016: 109).

Simon'ın (1947) etkili araştırmasını temel alan Ocasio (1997: 194), kurumun “Dikkat temelli görüşünü (attention-based view)” öne sürmüştür. Dikkat tabanlı görüşün temel argümanı, “Kurum davranışını açıklamak, kurumların, karar vericilerin dikkatini nasıl dağıttığını ve düzenlediğini açıklamaktır”. Dikkat temelli görüşü sunan makale prosedürel, iletişim kanalları ve dikkat kavramları aracılığıyla bireysel bilgi işlem ve davranışları örgütsel yapıya açıkça bağlayan bir dizi yapı ve bağlantı mekanizması önermektedir. Ocasio'ya (1997: 194) göre bireylerin biliş ve eylemleri, kişisel özellikler bilgisinden tahmin edilemez, ancak belirli örgütsel bağlamdan ve bireysel karar vericilerin kendilerini bulduğu durumlardan kaynaklanmaktadır. Dikkat temelli görüş, karar vericilerin dikkat odağının (dikkat odağı ilkesi), içeriğe (yerleşik dikkat ilkesi) ve örgütsel yapıya (yapısal dikkat dağıtım ilkesi) bağlı olduğunu varsaymaktadır. Örgütsel dikkat modelinde örgütsel dikkat örüntülerinin küçük bir kısmı bireylerin tercihleri ile açıklanmaktadır (Davenport & Beck, 2018; Davenport & Völpe, 2016: 217).

Ocasio (1997: 194) tarafından örgütsel hareketleri açıklamak için önerilen modelin temel bileşenleri şunlardır: karar çevresi, sorunların ve cevapların repertuarı, dikkat yapıları, dört dikkat düzenleyiciden oluşan, prosedür ve iletişim kanalları. Karar çevresi, ekonomik ve finansal piyasalar, teknoloji, kurumsal kurallar gibi kurumun hem iç hem de dış unsurlarını kapsar ve dikkatin yapılandırılmasında temel uyaranları sağlar. Karar çevresine ek olarak, Ocasio (1997: 199), sorunlar ve cevaplar, dikkat yapıları, karar vericiler, prosedür ve iletişim kanalları kavramları ile dikkat modelini detaylandırmaktadır. Birlikte, bu unsurlar dikkat süreci kurgusunun yapısını içerir ve dikkat odaklı eylemin tutarlılığını kolaylaştırarak dikkati yayan ve odaklayan değerler, rutinler ve ağlar tarafından eylemin kollektif kalıbı içerisine dağılmış dikkatin nasıl düzenlendiğini açıklar (Cho & Hambrick, 2006: 458). Sorunlar ve cevaplar, kurumdaki karar vericilerin, meseleleri anlamayı ve çevresel uyaranlara yanıt vermelerini sağlayan, karar vericilere sunulan şemaların kültürel ve bilişsel repertuarını temsil eder. Sorunlar ve cevaplar, bilişsel kategoriler oluştururlar ve eylem için senaryoları temsil ederler. Daha da önemlisi, sorunlar ve cevaplar, fiziksel alan, belgeler, kelime hazinesi ve erişilebilirliklerini etkileyen anlatılar gibi yapılarda yer

alan kültürel ürünlerdir. Prosedürel ve iletişim kanalları, örgütsel karar vericilerin seçilen konular üzerinde harekete geçmeleri için kurum tarafından oluşturulan resmi ve gayri resmi somut faaliyetler, etkileşimler ve iletişimleri kapsar (Doyle & Roda, 2019; Kramer & Maas, 2020: 112). Prosedürel ve iletişim kanalları, karar vericilerin yorum ve eylemlerini yönlendiren dikkat yapıları tarafından oluşturulur. Dikkat yapıları, sorunların ve cevapların değerlemesini ve meşrulaştırılmasını düzenleyen sosyal, ekonomik ve kültürel yapılardır. Onlar, oyunun kuralları, paydaşlar, yapısal pozisyonlar ve kaynaklar gibi dört düzenleyiciden oluşurlar. Oyunun kuralları, örgütsel gerçekliğin nasıl yorumlanacağı, uygun davranışı neyin oluşturduğu ve nasıl başarılabileceği hakkında bir takım varsayımlar, normlar, değerler ve teşviklerdir ve genellikle örtüktür (Wu vd., 2019: 117). Kurumun içinde ya da dışında olabilecek paydaşlar, beceriler, inançlar ve değerler yoluyla dikkati etkiler. Paydaşlar, çıkarlarını ve kimliklerini bağlantılar ve ağlar aracılığıyla geliştirir ve yapılandırır, böylece algıları etkilerler. Bu nedenle, dikkat dağılımında, kurum için her zaman yararlı olmayan bir girişimsel işlev sağlarlar. Yapısal pozisyonlar, paydaşlara roller ve sosyal kimlik belirleme imkânı sağlar ve karar vericilere nasıl düşündüklerini ve davranmalarını düzenleyen çıkarlar, değerler ve kimlikleri sağlamak için oyunun kuralları ile etkileşime girerler. Kaynaklar, maddi ve maddi olmayan eylemi mümkün kılan varlıklardır. Prosedürel ve iletişim kanalları gibi, kaynaklar da yapılar içerisinde yer almakta ve sorunların ve cevapların kullanılabilirliğini etkilemektedir (Gómez, 2018: 387).

Dikkat temelli görüş açısından, karar vericiler, prosedürel ve iletişim kanallarına aktif olarak katılan belirli sosyal aktörlerdir; oysaki paydaşlar örgütsel dikkatin düzenlenmesini etkileyen kurum içi ve dışındaki bireylerdir. Karar vericilerin yapısal durumları nedeniyle isteğe bağlı rolleri olmasına rağmen, paydaşlar karar vericileri güçleri nedeniyle kontrol altında tutarlar (Davenport & Beck, 2018; Ocasio, 1997: 199). Dolayısıyla, karar vericiler yapısal konumlarına ve karşılaştıkları oyunun kurallarına göre dikkatleri çekerken, paydaşlar kuruma getirdikleri inançlar, beceriler ve değerler ile örgütsel dikkati etkileyebilirler (Levy, 2005: 804; Li vd., 2013: 125).

Ocasio (1997: 199) örgütlerdeki karar davranışlarını dikkat temelli bir bakış açısıyla açıklamaktadır. Bu görüş, kurumları yapısal olarak dağıtılmış dikkatin sistemleri olarak görmektedir. Dikkat, çevre ve mevcut eylem alternatifleri hakkında bilgi olarak görülebilen sorun ve cevaplarla ilgili zaman ve çabaya odaklanma, yorumlama, fark

etme ve kodlama olarak tanımlanmaktadır. Temel olarak dikkat tabanlı görüş, karar vericilerin eylemlerinin ve sonraki örgütsel hareketlerin, karar vericilerin dikkatlerinin hangi sorun ve cevaplar üzerine odaklandığına bağlı olduğunu iddia etmektedir. Bir karar vericinin sorunlara ve cevaplara odaklanabileceği dikkat miktarı sınırlıdır (Simon, 1947). Karar vericiler işleyebileceklerinden daha fazla bilgiyle karşılaşılırsa, dikkatleri seçici hale gelir (He vd., 2019). Seçici dikkat, bir huni (baca) gibi hareket eder ve diğerleri engellenirken insanların yalnızca belirli sorunlara ve cevaplara odaklanmasını sağlar (Monteiro, 2015: 516). Sadece dikkatlerini çeken sorunlar ve cevaplar eylemlerini etkileyecektir (Simon, 1947), çünkü dikkat insanlara hareket etme fırsatı verir (Ocasio, 1997: 199). Sonuç olarak, dikkatin seçici bir şekilde odaklanması, karar vericilerin algı ve eylemlerinin hızını ve doğruluğunu kolaylaştırarak sınırlı sayıda sorun ve görev üzerinde enerji ve çaba konsantrasyonuna izin verir (Ocasio, 1997: 199). Dikkatin seçici odaklanması, aynı zamanda ilgili seçeneklerin, bilgilerin ve karar alternatiflerinin de görmezden gelinmesine yol açabilir (Cho & Hambrick, 2006: 459; Monteiro, 2015: 516).

Dikkat odağı, iletişim ve prosedür kanallarından etkilenir (Ocasio, 1997: 203). Bu kanallar mekansal, zamansal ve prosedürel boyutlarına göre tanımlanabilir. Karar vericilerin belirli sorunlara ve cevaplara dikkatini çeken resmi ve gayri resmi faaliyetler, etkileşimler ve iletişimlerden oluşur (Najjar vd., 2005; Ocasio, 1997: 203; Ocasio vd., 2017). İletişim kanalları, katılımcılar arasında yazılı, sözlü ve teknolojik etkileşim biçimlerinin yanı sıra toplantılar, çalıştaylar, konferanslar şeklinde de olabilir. Bir kanal içerisinde dikkat, ya çevresel uyarıcılara pasif bir reaksiyon vererek ya da aktif hazırlık, çaba ve enerjinin konsantrasyonuyla odaklanır. Sorun ve cevapların önemi ve karar vericilerin çıkarları, karar vericilerin algı ve eylemlerinin hızını ve doğruluğunu artıran aktif hazırlığı ve konsantrasyonu teşvik eder (Davenport & Beck, 2018; Ocasio, 1997: 203). Dikkat odağının yanı sıra, dikkat dağılımının bir diğer önemli yönü de dikkatin düzenlenmesidir. Bu yön ve bakış açısı, kurumların örgütsel kuralları belirleyerek ve kişi veya kişi grupları arasında özel görevler atayarak karar vericilerin dikkatini aktif olarak düzenleyebileceğini kabul eder (Ocasio, 1997: 203). Kurumlar esnek örgütsel yapıya sahip olduklarında, karar vericilerin dikkatini rahat bir şekilde düzenleyebilirler. Dikkat düzenlemesinin esnekliği, karar vericilerin, uygun görmesi durumunda, belirli sorunlardan diğerlerine cevaplara kadar kolayca geçiş yapmasına yardımcı olur (Najjar vd., 2005).

Örgütsel bağlamda kapasite, karar vericiler tarafından işlenebilecek sorunların miktarı olarak tanımlanabilir ve seçme, kurum ve karar vericiler tarafından seçilen ve işlenen belirli sorunları ihtiva eder. Bu iki boyut birbirini tamamlar. Ocasio'ya (1997: 203) göre, kararların çevresi sonsuz karmaşıklılıktır ve kurumlar, herhangi bir özel durum üzerine direk veya dolaylı olarak etkileyen bütün çevresel uyarıcılara katılma kapasitesinde sınırlanırlar. Sınırlı kapasitenin baskısı içerisinde örgütler, kalanları filtrelerken katılabilecekleri sorunları seçmek zorundadır. Örgütler her iki faktörde de farklılık gösterir. Onlar dikkat kapasitelerinde farklılaşırlar ve baş edebilmek için farklı sorunları ve uyarıcıları seçerler. Örgütsel dikkat, karar vericilerin sosyal olarak yapılandırılmış dikkat biçimi olduğundan, örgütün dikkat kapasitesi karar vericilerin dikkat kapasitesinin ve örgütsel bilgi akışı yapısının bir işlevidir. Örgütsel bilgi akışı yapısı, stratejik avantajı içeren örgütsel sözsüz bilginin bir parçası olan maddi olmayan bir kaynaktır. Bilgi akışı yapısı yeni bilgi yaratmada ana faktördür. Bu yapı, kurumlar arasında bilgi edindiklerinde ve yeni bilgiler ürettiklerinde farklar yaratır. Daha da ilginç olanı, bu yapının çok değerli olabilecek mevcut bilgilerin sömürülmesini nasıl engellediğidir. Bilgiyi işleme bağlamında örgütsel dikkat, kalanları bastırırken var olan girdilerin bazıları üzerinde odaklanmayı sağlayan bir filtre mekanizmasıdır (He vd., 2019; Monteiro, 2015: 517).

Wickens ve McCarley'e (2007) göre "Emici Kapasite" ve "Sınırlı Rasyonellik", dikkatle ilgili yapıların seçimi ve dikkat kapasitesini yansıtıcı bir şekilde haritalandırılabilir. Emici kapasite, kurumun daha önce biriktirdiği gelişen bilgi tabanında yeni bilgileri değerlendirme ve kullanma becerisi olarak tanımlanmaktadır, aynı zamanda emici kapasite, önceki bilginin yeni bilgiye ilişkin değerini bilme, tanıma ve ticari amaçlara yönelik uygulama becerisi sağlayıcı olarak da tanımlanmaktadır. Emici kapasite, kurumun yeni bilginin değerini tanıma yeteneğini etkilediğinden, bir bilgi filtresi görevi görür. Kurumun mevcut bilgisi, yeni bilginin benimsenmesini etkiler ve ilişkisiz bilgiyi filtreler. Başka bir deyişle, mevcut bilgi, kurumun dikkatini yeni ilgili bilgiye yönlendirir. Emici kapasite, kurumun hangi bilgi kaynaklarına odaklanmayı seçeceğini belirleyen örgütsel bir özelliktir. Örgütsel dikkat açısından emici kapasite seçime benzer. Emici kapasite, örgüt tarafından yeni bilgi birikiminin bazı yönlerini açıklar ve seçimi önemli ölçüde etkiler, ancak seçim davranışını tam olarak açıklayamaz. Sınırlı rasyonellik ise, kurumların, gerçek hayattaki karar problemleriyle uğraşırken tasarlanan tüm alternatifleri en üst düzeye

çıkaramama yetersizliğidir. Bu problemler genellikle anlamak için çok karmaşıktır. Bireyin sınırlı rasyonelliği, örgütsel dikkat ile birçok yönden paraleldir. O, karar vericilerin, yaşadıkları problemlerin tüm yönlerine dikkat etme konusundaki sınırlı yeteneklerine dayanmaktadır. Onların dikkat kapasiteleri sınırlıdır ve bu nedenle kestirme yollar yaparlar. Sınırlı rasyonellik dikkat kapasitesine benzer (Wickens & McCarley, 2007). Tüm bu yönleriyle hem emici kapasite hem de sınırlı rasyonellik, örgütler açısından filtre görevi görmektedir.

Örgütsel dikkat, hangi bilginin örgütsel belleğe gireceğini ve hangi bilginin süzüleceğini veya örgütsel bellekle daha az ilgili olabileceğini değerlendiren bir dizi döngüsel örgütsel rutin ve süreçtir. Bu tanım, örgütü dağınık bir bilgi sistemi olarak sunar. Başka bir deyişle, örgütsel bilgi örgüt içinde dağıtılır ve doğru düzgün bir dikkat çekerse mevcut bilgiler etkili olur. Ocasio'nun (1997: 197) tanımı, mevcut bilgileri etkili bilgiye dönüştüren karar vericilere odaklanmaktadır. Bu tanım diğer etkenleri seçim mekanizmasının bir parçası yapar. Örgütlerin günlük yaşamında, bireylerin veya alt birimlerin eylemleri mutlaka üst yönetim kararlarını yansıtmaz. Birçok eylem karar vericiler tarafından doğrudan yönlendirilmez. Bu eylemler açıkçası “Bir eylemler veya kararlar akışındaki kalıbın bir parçasıdır” (Sadler-Smith, 2004: 8). Bilgi, üst yönetimin dikkatini çekmekse bile etkili olur (Gómez, 2018: 391). Bu durumlarda, örgütsel eylemleri etkileyen diğer temsilcilerin dikkati, hangi bilginin örgütsel etkin bilginin bir parçası olacağını ve dolayısıyla örgütsel hafızada saklanacağını belirleyen mekanizmanın bir parçasıdır.

Kahneman'a (2020) göre yeni bir şey fark edildiğinde veya yaratıldığında cevapların bağlam içinde olduğu görülür. Bu nedenle, farkındalık sahibi kişiler bilişsel sapmalara ve yine bundan kaynaklanan uygunsuz sezgisel yollara daha az eğilimli olur. Bilişsel önsonuçlarla ilgili yapılan bir araştırma daha az önsonuçya sahip kişilerin daha rasyonel olduğunu öne sürer. Kahneman (2020) rasyonelliğin sıklıkla kusursuz zekâ ile eşanlamlı kabul edildiğini ve rasyonelliğin hem mantık kuralları ile iç tutarlılık göstermesi anlamındaki dar ve teknik anlamıyla hem de daha geniş ve teknik olmayan fena halde yetersiz kararlar anlamında özetlendiğini belirtir. Sadler-Smith (2004: 8) ise bilişsel sapmaların standart tanımını rasyonellikten sistematik sapmalar olarak yapar.

Rasyonel olmak oldukça iyidir. Farkında olmak da oldukça iyidir. Ancak rasyonellik ve farkındalık arasındaki ilişki ilginç bir çelişkiye yol açar. Tipik olarak incelenen

rasyonellik (Oppenheimer, 2008: 239) bağlamı dikkate almadan doğru bir cevap önerir. Farkındalık ise belirgin bağlamlara ilişkin birden fazla bakış açısı önerir. Örneğin; araştırmaya katılanlara kahve dökülmesinin mi sıcak kahve dökülmesinin mi daha sık olduğu sorulmuştur (Kahneman, 2020). Bu soruya verilecek "Rasyonel" cevap kahvenin kategorik olarak sıcak, buzlu ve ılık olduğu varsayımına bağlıdır. Ancak bir sıcak kahve içicisi için, eğer bu mümkün değilse o zaman buzlu kahve yerine sıcak çay veya sıcak çikolata tercih edebilir. Buradaki "Sıcak kahve" sadece bir içeceğin bileşik adıdır. Eğer buna x, buzlu kahveye de y der ve şimdi hangisinin dökülmesinin daha sık olduğunu sorarsak, her iki cevap da rasyonel olurdu. Dahası, soru soran kişinin orijinal soruda dilbilimsel açıdan kahve deyince sıcak haricindeki diğer kahveleri de düşünmesi mantıksız değildir.

Rasyonellik ayrıca kişiye de bağlı olabilir. Maymin ve Langer (2021: 275), kişi davranışı yalnızca eylemin bedellerini değil yararlarını da hesaba katarak farkındalık sahibi bir bakışla görebilirse, motive bir davranış ve bir bağımlılık veya herhangi bir apaçık mantıksızlık arasındaki ayrımın bu sebeple pekâla bulanıklaşabileceğini ifade etmektedir. Phillips ve diğerleri (2016: 265) davranışın onu yapan kişinin veya yapmayanların bakışından hareketle anlam bulduğunu söylemektedir. Kendisini güvenilir, spontane ve insanlara güvenen biri olarak gören biri başkaları tarafından katı, dürtüsel ve saf biri olarak görülebilir. Sonuçlayıcı olduğunda, farkındalıktan yoksunluk söz konusudur.

Tüm bunların yanında, Maymin ve Langer (2021: 276), sosyal psikolojide yapılmış deneylerinin çoğunun katılımcıların rasyonellikten değil farkındalıktan yoksun olmalarının sonucu olduğunu belirtir. Deneyi yapan kişi durumun içine güçlü bir ipucu koyduğunda, katılımcılar buna genellikle körü körüne uymaktadır. Bir araştırmada katılımcılar kendilerine sıcak veya soğuk diyen bir konuşmacıyı dinletilmiştir. Nihayetinde ilk konuşmacıdan etkilenenler konuşmacının gerçekten ne dediğini anlıyor gibi görünmemiştir. Farkında olmadan sadece kendilerine söyleneni tekrar etmişlerdir (Pirson vd., 2018: 174). Sadler-Smith (2004: 8) daha ileri giderek alanyazındaki pek çok sapmanın konunun mevcut bilişsel açıklarından ziyade bizzat araştırmacıların kendilerinin farkında olmayışlarını yansıttığını ileri sürmektedir.

Alan kapsamında çoğu insanın görünüşte rasyonel olmayan seçimler yaptığı çeşitli davranışsal ve bilişsel önsonuçlar tespit edilmiştir (Kahneman, 2020). Örneğin; K harfini düşünün. K harfinin bir kelimedeki ilk harf mi üçüncü harf mi olarak kullanımı

daha olasıdır? İnsan beyninin K harfi ile başlayan kelimeleri üçüncü harfi K olan kelimelerden daha kolay hatırlıyor oluşu kolay ulaşılabilirlik bilişsel sapmasıyla açıklanabilir ki insanların hatırlama kolaylığına dayanan bu tahmin edişler bazen hatalara yol açmaktadır.

Buradaki K harfi örneğinde bazı sorunlar bulunmaktadır. İlki sadece keyifli bir merak: standart bir çevrimiçi sözlük kullanılarak yapılan bir hesaplamayla ilk harfi K ile başlayan sözcüklerin üçüncü harfi K olan sözcüklerden daha yaygın olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yüzden bunu "rasyonel olmayan" biçimde cevaplayanlar bütünüyle haklı ve tamamen rasyoneldirler. Kahneman (2020) tarafından, zira söz konusu harf R ile değiştirilse, insanlar haklı çıkmak için yine aynı yolu izleyerek cevap verecekleri savunulmaktadır. Ancak bu durum, insanlara rasyonel gelen şeylerin daha sonra yanlışla dönüşebileceğini çağrıştırmaktadır.

İkinci sorun ise oyunbazlıktır. Zira farkındalık sahibi bir kişiye böyle bir soru sorulduğunda, üçüncü harfi K olan kelimeleri bulmaya çalışmak ona daha zevkli ve göreceli olarak daha kolay gelebilir ve bununla ilgili buldukları örnek sözcükleri sıralarlar. Ardından olasılığı tahmin etmede kolay ulaşılabilirlik (kestirilebilirlik) sezgisel yoluna güveniyor olsalar bile, karşıt cevabı verebilirler (Kahneman, 2020). Tüm bunlar, eğer rasyonel insanların onlara yöneltilen bu soruyu bu biçimde cevaplayan insanlar olduklarını iddia ediyorsa, deneyi gerçekleştiren kişinin rasyonellik tanımının muhtemelen yanlış ve kesinlikle dairesel olduğunu göstermektedir. Wu ve Huberman (2010: 6) genel olarak insanların çoğunun sorulan soruları yanlış veya çok basit sezgisel yollara güvenerek doğru olmayan biçimde cevapladığını iddia etmektedir. Ayrıca farkındalığı yüksek olan kişilerin ilk olarak bağlam ve olasılıkların daha farkında olmaya eğilimli olduğunu ve bundan ötürü uygunsuz ve yanlış sezgisel yollara daha az güvendiklerini, ikinci olarak da bu insanların nispeten daha kolay biçimde farkındalık durumuna geldiğini öne sürmektedirler.

Örgütsel Dikkat, örgüt içindeki karar vericiler tarafından sosyal olarak yapılandırılmış dikkat modeli olarak tanımlanır (Ocasio, 1997: 197). Örgütsel dikkat, insan dikkati gibi sınırlı bir kaynaktır. "Dikkat sınırları, stratejik kararlar ilgili büyük miktarda verinin asla işlenemeyeceği şekilde gelen bilgileri filtreler veya tarar" (Corner vd., 1994: 299). Gómez (2018: 391), Chief Executive Officer'ların (CEO) çevre sektörlerine dikkatlerinde ne ölçüde seçici olduklarının, performansın önemli bir

göstergesi olduğunu göstermektedir. Bu seçici dikkat, yola bağımlılık davranışını oluşturan farklı aşamaları etkiler (Morelli & Burton, 2009: 86).

Ocasio (1997: 197), örgütlerde dikkat temelli görüş için bir çerçeve geliştirmiştir. Kurumsal stratejiyi “Bir örgütsel dikkat modeli, kurumun belirli bir dizi sorun, fırsat ve tehdit üzerine belirli bir beceri, rutin, program, proje ve prosedürler” olarak ifade etmektedir. Simon (1947), örgütsel davranışı dikkat süreçlerinden oluşan karmaşık bir ağ olarak tanımlar. Ocasio (1997: 198), bir kurumun karar ortamının sonsuz karmaşıklıkta olması ve örgütlerin tüm çevresel uyaranlara katılma kapasitelerinin sınırlı olması nedeniyle, karar vericilerin ilgilendikleri karar ortamının bu açıdan seçici olduğunu savunur. Farklı çevresel uyaranlar fark edilir, yorumlanır ve bilinçli olarak dikkate alınır (Weick vd., 2005: 415; Yaniv & Schwartz, 2006). Durand (2003: 824), örgütsel dikkati kurumların iç ve dış bilgilere yatırımı açısından araştırmış ve pazar bilgisine göreli yatırımların daha yüksek olmasının tahminlerdeki hataları ve yanlılığı azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel dikkat, çevrede kurumun yanıt vereceği uyarıcılar olan ve göz ardı edilen bir seçim mekanizması olarak, örgüt için bir yol ve dolayısıyla yola bağlı bir gelecek belirler.

Tüm bu alanyazına ek olarak, Chung ve diğerlerine (2012: 739) göre durumsal değişiklikler, çok yönlü görevlerde yer almış bireyler tarafından daha kolay değerlendirilmektedir. Bu da bu bireylerin bilişsel olarak daha esnek olduklarını göstermektedir. Bu tutumu sergileyen bireyler, bilgilerini kolayca geliştirme ve yeniden yapılandırma açısından daha güçlüdürler. Bu esnekliğe sahip bireyler, etkin davranma konusunda yeteneklerine ve kendilerine güvenirliler (Çelikkaleli, 2014: 341). Çelikkaleli’ye (2014: 341) göre bilişsel esneklik, sosyal yetkinlik, problem çözme, iletişim, aritmetik beceri ve karar verme ile ilişkilidir.

2.2.1. Örgütsel Dikkat Ölçülebilir mi?

Literatürde zamanlamayı, dürtüselliği ve bireyin hiperaktivitesini ölçen, konu üzerinde uzmanlar tarafından uygulanan, tarafsız testlerin olduğu tespit edilmiştir. Bu testlerde birey tarafından görevine yoğunlaşması için, günlük hayatta gerçekleştirmesi beklenen şekilde, testte yer alan görsel ve işitsel çeldiricilerden etkilenmemesi beklenmektedir. Bu noktada dikkatin aksine dikkatsizlik kavramı daha ön plana çıkmıştır. Bireylerde gözlemlenen dikkatini yoğunlaştıramama durumları, uzun süreli ve birey için sıkıcı görevlere yönelik daha fazla gözlemlenmektedir. Bireyin dikkatini dağıtan

unsurlardan fazlasıyla etkilenmesi ise, dalgınlık ve unutkanlık durumlarını ortaya çıkarabilmektedir. Wood ve diğerlerine (2017: 227) göre ise odaklanmak veya yoğunlaşmak için davranışsal strateji geliştirmek gerekmektedir. Davranışsal stratejiye göre, bilişsel ve sosyal psikoloji, stratejik yönetim teorisi ve pratiğine uygulanır. Stratejik yönetim, insan bilişi, duygu ve sosyal etkileşim hakkında gerçekçi varsayımlara dayandırarak strateji teorisinin ampirik bütünlüğünü ve pratik faydasını güçlendirmeyi amaçlar. Psikoloji, iş politikası ve stratejinin erken gelişimini etkilemiştir (Wood vd., 2017: 227).

Örgütsel dikkat üzerine yapılan araştırmaların çoğu, örgütlerin neden önceden fark edilmiş sorunlar üzerinde hareket etmediğine odaklanmıştır. Wood ve diğerleri (2017: 227) Kurumların neden sorunları fark etmediğini keşfetmeye odaklanmış ve bu doğrultuda ölçüm gerçekleştirmeyi hedeflemişlerdir. Bir konunun altını çizen süreçlerin zamansal ve mekansal ölçeğinin örgütsel dikkat için önemli olduğunu savunmuşlardır. Bir sürecin ölçeği kurumun gözlemsel ölçeğinden farklı olduğunda, kurum bu süreçlerdeki farklılıklardan kaynaklanan yaklaşan sorunları kaçıracaktır. Bu doğrultuda gözlem ölçeği kavramını geliştirmişler. Gözlem ölçeğini tane ve kapsamına göre ayırmışlar: taneyi ölçü birimi ve kapsamı da ölçüm aralığı olarak ele almışlardır. Konuya dikkat çeken süreçlerin ölçeğine göre gözlemsel alan çok geniş ve kapsam çok darsa, yaklaşmakta olan sorunlar gözden kaçacaktır. Örneğin; kısa vadeye yani dar zamansal boyuta fazla odaklanan kuruluşların, yaklaşan 2008 mali krizini büyük olasılıkla kaçırmış olmaları muhtemeldir. Wood ve diğerleri (2017: 228) bu doğrultuda, hem teori hem de pratik için önemli çıkarımlarla, bazı konuların neden fark edilmediği gibi nispeten az araştırılmış bir soruya ışık tutmayı amaçlamışlardır.

Örgütsel dikkat literatürü, kuruluşların sorunları nasıl ve neden fark ettiğini açıkladığı için epistemolojik bir önsonuçya sahiptir (Wood vd., 2017: 228). Sorunların ontolojik veya gerçek nitelikleri büyük ölçüde göz ardı edilir, ikincilleştirilir veya bu epistemolojik yönelimle karıştırılır. Örgütlerin bazen sorunları gözden kaçırdığını iddiası, sadece dikkat başarısızlıkları nedeniyle değil, aynı zamanda sorunlarla ilgili temel süreçlerin zamansal ve mekansal durumuna da bağlanmaktadır. Bazı süreçler o kadar büyük veya küçük ölçeklidir ki, örgütsel dikkatten kaçarlar. İklim değişikliği ile ilgili olanlar gibi büyük ölçekli süreçlerin geniş bir dikkat kapsamı gerektirdiğini, oysa yoksulluktaki yerel farklılıklarla ilgili olanlar gibi küçük ölçekli süreçlerin ince dikkat gerektirdiği belirtilmektedir (Wood vd., 2017: 228; Yaniv, 2012). Örgütün dikkat

profili, örgütsel dikkatin iki bileşeni, yani dikkat kapasitesi ve dikkat seçimi hakkında bilgi sağlar. Bu iki bileşen:

Dikkat kapasitesi: Kapasite burada aynı anda işlenebilecek konu sayısı olarak tanımlanmaktadır. Bireysel düzeyde, herhangi bir zamanda bir kişinin bilincine giren öğelerin sayısıdır. Örgüt düzeyinde, genel kapasite, örgütün geri kalanını göz ardı ederken sınırlı miktarda bilgi veya bilgiye odaklanmasını sağlar. Tabii ki, örgütsel kapasite bireylerin kapasitesi ile ilgilidir (Yaniv, 2012).

Dikkat seçimi: Dikkat kapasitesinin araştırılmasının acil bir sonucu, dikkat seçimidir, yani “Karar vericilerin dikkat etmeyi seçtiği gerçek bilgi kaynakları nelerdir?” sorusuna cevap aramaktadır. Örgütsel dikkat, örgütlerin diğerleriyle etkili bir şekilde başa çıkmak için bazı konulardan geri çekilmesi anlamında bireysel ilgiye benzer (Yaniv, 2012).

Yeni bir girişimin kurucu ekibinin rolü (Beckman & Burton, 2008: 17) ve ilk yapısı (Durand & Jacqueminet, 2015: 920; Gamache & McNamara, 2019: 927; Hoskisson vd., 2017: 142), araştırma yapan akademisyenlerin ana ilgi alanlarındandır. Yaniv (2012) tarafından, benzersiz bir örgüt türü olan zincirler halinde yapılandırılmış ve büyüyen firmalar incelenmiştir. Zincirin şubelerinin artma sürecini ele almıştır. Çoğaltma stratejisinin (Winter & Szulanski, 2001: 736) zincirin sonraki davranışını etkilediğini ve yola bağımlılık sürecinde çok önemli bir faktör haline geldiğini savunmaktadır. Kurum tarafından uygulanan spesifik şubeleri çoğaltma stratejisi, örgütsel dikkate bağlıdır. Bilgi kaynakları kurum, yeni şubeleri kopyalarken etkilemeye odaklanmayı seçer. Zincirin davranışı, geçmişe ve özellikle de örgütsel dikkatin bir yansıması olarak çoğaltma stratejisinin uygulanma biçimine bağlıdır (Yaniv, 2012).

Örgütsel dikkati ölçmek için yöntemlerin eksikliği, bu önemli teorik yapının araştırmasını sınırlamıştır. Yaniv (2012) araştırmasında, kavramsal yapıyı ölçülebilir değişkene "Çeviren" örgütsel dikkatin operasyonel bir tanımını önermektedir. Örgütsel dikkatin mevcut tanımlarını gözden geçirmiş ve Guttman'ın (1954: 152) Yönlü Teori ve Yönlü Tasarımını kullanarak yeni bir tanımsal çerçeve önermeyi hedeflemiştir. Örgütsel dikkatin ölçülmesini ve çalışılmasını sağlayan pratik bir ölçüm aracı geliştirmek için araştırmasını yürütmüştür.

2.2.1.1. Örgütsel Dikkatin İşletimselleştirilmesi

Örgütsel dikkat, literatürde nadiren kullanılmaktadır. Bahsedildiği yerde, değişken olarak değil, her zaman bir yapı olarak kalmıştır. Örgütsel dikkati ölçmek ve etkilerini araştırmak için, operasyonel olarak spesifik bir şekilde tanımlanması gerekir. Tanım gereği, bir değişkenin varoluş nedeni, daha soyut bir düzeyde açıklanan bir fenomen için operasyonel bir referans sağlamaktır. Bu nedenle, bir değişkenin operasyonel olarak spesifik olması için, o değişkenin ölçümü açısından tanımlanması gerekir (Bacharach, 1989: 885). Guttman (1982: 493), yapılar ve değişkenler arasında hiçbir ayırım yapmamıştır.

Teori ve araştırmanın ortak biçimlendirilmesi ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Teori tanımı, kavramsal ve ampirik yönleri kapsar: Bir teori, bir gözlemler evreni için tanımsal bir sistem ile bu gözlemlerin ampirik yapısının bir yönü arasındaki bir yazışmanın hipotezi ve böyle bir hipotezin mantığıdır (Guttman, 1982: 493). Bu tanım, araştırmacının iki yönü dikkate alması gerektiğini ima eder: (1) gözlemlerin tasarımı ve (2) gözlemlerin ampirik yapısı. Dolayısıyla, kuram oluşturma sürecinde kuram ve yöntem birbirinden ayrılamaz (Levy, 2005: 804). Guttman (1982: 494), veri analiz biçiminin hipotezin bir parçası olduğunu savunmuştur. Guttman, gözlemleri tasarlamak için eşleme cümlesi aracını tanıtmıştır (Guttman, 1954: 153, 1959: 323; Shye & Elizur, 1994). Bu yaklaşım Faset Teorisi olarak bilinir.

2.2.1.2. Tanım Geliştirme için Sistemik Bir Yöntem Olarak Yön Teorisi

Örgütsel dikkat çok yönlü bir yapı olarak kabul edilir. Faset Teorisinin biçimsel yaklaşımı (Brown vd., 2015: 268; Elizur, 1984: 496; Guttman, 1959: 321; Levy, 2005: 807; Shye & Elizur, 1994) ve ilgili analitik araçlar (örn., Benzerlik Yapısı Analizi) çok yönlü yapının kapsamlı olarak ele alınması için tercih edilmiştir. Faset teorisi, davranış araştırmalarında gözlemlerin tasarımına ve ampirik verilerin analizine yönelik kapsamlı bir yaklaşımdır (Shye & Elizur, 1994).

Faset teorisi, araştırma tasarımı, analizi ve verilerin yorumlanması (Brown vd., 2015: 269). Yön Teorisi (FT), gözlemler evrenini resmi olarak tanımlamaya ve tanımsal çerçeve ile ampirik gözlemler arasındaki ilişkiler hakkındaki hipotezleri test etmeye çalışır. Örgütsel dikkat alanını sistemik olarak analiz etmek için temel yönleri tanımlanmıştır. Her bir yön, değişkenleri bir kurala göre sınıflandırmanın bir yoludur

ve yönün öğeleri kurala uygundur. Bir yüzey, kartezyen bir kümenin bileşen kümesi rolünü oynayan bir kümedir (Guttman, 1982: 497).

Örgütsel dikkat, birçok değişkenin gözlemlenmesini gerektiren karmaşık bir kavramdır. Faset teorisi, çok değişkenli içeriklerle ilgilenmesi bakımından benzersizdir. Faset tasarımı değişkenler, teori inşası için bir temel teşkil eden bir veya daha fazla yüze göre sınıflandırılır. Yüzey analizi, gözlem evrenini resmi olarak tanımlar ve tanımlayıcı çerçeve ile ampirik gözlemlerin yapısı arasındaki ilişki hakkındaki hipotezleri test eder (Elizur, 1984: 497). Hangi bilgi kaynaklarının değerlendirileceğine ilişkin örgütsel dikkat gibi çok değişkenli bir kavram düşünüldüğünde, yüzey analizi, hangi öğelerin kavramın içerik evrenine ait olduğunu ve hangilerinin ait olmadığını belirlemenin güvenilir bir yoludur.

Çok değişkenli bir yapıyı tanımlamanın doğal bir yolu, temel kabul edilen madde alanlarının yönlerini belirlemektir. Öğelerinin her birinin farklı temsilinin kavram için gerekli olduğu düşünülürse, bir yüzey esastır. Belirli bir içerik evreninin öğe alanlarının bir kurala göre sınıflandırılmasına "Evrenin bir yönü" denir (Örneğin; renk: kırmızı/sarı/yeşil; boyut: küçük/orta/büyük). Tanımlayıcı bir gözlem sistemindeki her bir yön, incelenen hipotezlerde bir rol oynar (Yaniv, 2012).

Deneyssel bir gözlem tasarımı birden fazla yüzey kullanılabilir. Her ek alan yönü, yeni bir sınıflandırma tanımlar ve öğeler arasında daha da farklılaştırır. Bir içerik evreninin çoklu sınıflandırması, teknik olarak Kartezyen bir kümeyle sonuçlanır; burada her yüzey bir bileşen kümesi oluşturur (Örneğin; sarı-orta; yeşil-küçük; sarı-büyük vb.). Kartezyen kümenin bir elemanına yapı denir; her fasetten bir eleman seçilerek oluşturulan bir profildir (Yaniv, 2012).

Yapının daha karmaşık yönlerinden bazıları şunlardır: (a) yüzey öğeleri arasındaki düzen ve (b) alanın boyutluluğu (Elizur, 1984: 499). Örgütsel dikkat, kavramsal alanı, bu alt uzayda noktalar olarak tasavvur edilen öğelerin seçilebileceği geometrik bir alt uzay olarak tasarlanır. Kartezyen bir yapı aramanın gerekçesi, bir örgütün bir girdi kaynağına tutarsız bir şekilde katılabileceği varsayımına dayanmaktadır; yani belirli bir kaynak tarafından sağlanan bir tür girdiye dikkat edebilir, ancak aynı kaynaktan gelen diğer girdi türlerini önemsiz olarak kabul edebilir. Ayrıca, bir kaynaktan gelen bazı bilgi öğelerine dikkat edebilir, ancak başka bir kaynaktan geldiğinde dikkat mümkün olmayabilir.

2.2.1.3. Örgütsel Dikkat Alanı

Örgütsel dikkat yapısını sistematik olarak analiz etmek için, onun temel yönlerinin tanımlanması gerekir. Bilimsel tanımlar asla doğru veya yanlış olamazlar, bunun yerine güvenilir veya açık olabilirler. Bilimsel tanımlar kendi başlarına verimli değildirler. Sorun, bir tür ampirik yasallığa yol açan bir ortaklığa uyup uymadıklarıdır (Levy, 2005: 807). Örgütsel dikkati oluşturan iki temel yön arasında ayrım şu şekildedir; bilgi kaynağı ve bilgi türü.

a) Yön A – Bilgi Kaynakları (Girdiler)

Bu yön, kurum tarafından edinilen bilgiyi kaynağına göre sınıflandırır. Kurumun faaliyetleriyle ilgili farklı kullanılabilir bilgi kaynakları vardır. Bazen bu kaynaklar birbiriyle çelişebilir. Üreticiler birden fazla kaynağa dikkat edebilirler, ancak farklı kaynaklardan gelen bilgiye farklı önem atfedebilirler. A Yönü dört öge içerir:

A1: kurumun yönetimi

A2: kurumun personeli

A3: kurumun müşterileri

A4: kurumun rakipleri

b) Yön B – Bilgi Türü

Kurum için ihtiyaç duyulan bilgi çeşitlidir. Kurumlar birçok kategoride bilgi aktarır ve biriktirir. Bu kategoriler veya türler, kurumun belirli iş alanıyla ilgilidir. Belirtilen ilgili Yön B bilgi türleri:

B1: kurumun ürünleri

B2: kurumun hizmetleri

B3: kurumun ortamı

B4: genel

Her iki yüzün öğeleri, diğer yüzün öğeleriyle kombinasyon halinde görünür. İki yönüne ve kurum için önem derecesi aralığına dayanarak, örgütsel dikkat alanının sistematik bir tanımı önerilebilir. Tanım, alanı iki yönü içeren ve aralığı, kurumun yönetimi için sonucun önem derecesini ifade eden bir eşleme cümlesi aracılığıyla hazırlanır. Eşleştirme cümlesi, Guttman (1954: 153) tarafından, gerçek ampirik araştırma için gerekli olan resmi olmayan sözel bağlaçlarla resmi yönleri birleştirmek

için tanıtılmıştır. Böyle bir cümle, incelenen popülasyonu, incelenen değişkenleri ve bu değişkenlerin aralığını belirtir (Levy, 2005: 806). Eşleştirme cümlesi aynı zamanda hem biçimsel hem de esnek bir araçtır (Levy, 2005: 806). Her yönden (4*4) bir öge seçilerek oluşturulan örgütsel dikkat tanımının her bir bileşeni, önerilen tanıma göre örgütsel dikkatin kavramsal alanının bir alt uzayından başka bir şey olmayan bir içerik alanı belirler.

Haritalama Cümlesi

Yaniv (2012) tarafından eşleme cümlesi türetilmiştir:

Katılımcının (x) karar vericilerin bilgiye atfettiği önem değerlendirmesi

A. Kaynaklar

{{(A1) yönetimi}}

{{(A2) satış noktası personelinden}}

{{(A3) müşteriler}}

{{(A4) rakipler}}

B. Tip Aralığı

{{(B1) ürünler}} {yüksek }

{{(B2) hizmeti}} hakkında { önem }

{{(B3) ortam}} {düşük }

{{(B4) genel}}

Bu eşleme cümlesini kullanarak, her örgütün dikkat profilinin tanımlanacağını ifade etmektedir (Yaniv, 2012). Profil, iki yönün 16 olası kombinasyonunun bileşimidir. Bu kombinasyonlar, kurumun mevcut her şeye gösterdiği ilgiyi yansıtır. Bu kombinasyonların her biri, karar vericiler tarafından kombinasyona yöneltilen dikkat düzeyini temsil eden bir önem ölçüsü alır. Örneğin; hakem, müşteriler tarafından sağlanan ürünler hakkındaki bilgileri karar vericiler için düşük önemde olarak değerlendiriyorsa, bu kaynak tarafından sağlandığında bu tür bilgilere düşük düzeyde dikkat çekildiği veya hiç dikkat edilmediği anlamına gelir. Tabii ki, bu tür bilgilerin kurum için önemli olmadığı anlamına gelmez, ancak diğer kaynaktan veya kaynaklardan (Örneğin; personel veya rakipler) almayı tercih edebilir. Aynı şekilde, kurumun bir bilgi belirli bir kaynaktan sağlandığında bazı bilgilere dikkat etmemesi,

ancak aynı kaynaktan başka bir bilgi türü sunulduğunda maksimum dikkat çekmesi mümkündür (Yaniv, 2012). Örneğin; kurum çevre ile ilgili personel tarafından sağlanan bilgilerle ilgilenmeyebilir, ancak aynı kaynak yani personel tarafından sağlanan hizmet hakkındaki bilgilere dikkat edebilir.

Yukarıdaki eşleme cümlesi tarafından tanımlandığı şekliyle örgütsel dikkatin yapısını incelemek ve tanımın iç yapısının ampirik verilerin uygun bir yapısal analizi ile doğrulanıp doğrulanmayacağı üzerinde durulmuştur. Tanımın doğrulanması, ölçülen yapıyı temsil eden profiller olarak yapılar kümesini (tanımlanan yönlerin kombinasyonları) kullanarak örgütsel dikkati ölçmeyi mümkün kılar (Yaniv, 2012). Bu matris kullanılarak her kurum için örgütsel dikkat profili çizilebilir. Bu profiller, örgütlerin dikkati arasındaki farkları araştırmak ve örgütün dikkatinin niteliksel bir analizini yapmak için kullanılabilir. Elbette her yönün unsurları, kurumun endüstri özelliklerine bağlıdır. Eşleme cümlesinde belirtilen kaynakların ve türlerin incelenmesi genel olarak kurumlar için uygundur (Yaniv, 2012). Yaniv (2012), ampirik verilerin örgütsel dikkat alanı için önerilen tanımın altında yatan yönleri yansıtacağını savunmaktadır. Örgütsel dikkat tanımının içyapısı iki yönüyle tanımlanır: kaynak ve tür. Ampirik verilerin uygun yapısal analizinin, tanımın iki yönünü iki bağımsız sınıflandırma olarak yansıtmaktadır (Yaniv, 2012).

Yapısal hipotezleri incelemek için Benzerlik Yapısı Analizi (SSA) adı verilen bir teknik kullanılmıştır (Yaniv, 2012). Bu teknik kullanılarak, her öge boşlukta bir nokta ile temsil edilir. Noktalar arasındaki mesafeler, benzerlik katsayıları tarafından tanımlanan maddeler arasında gözlemlenen ilişkilerle ters orantılıdır. İki madde arasındaki benzerlik yüksek olduğunda, onları temsil eden noktalar arasındaki mesafe nispeten küçüktür. Tersine, benzerlik düşük olduğunda, geometrik noktaları arasındaki mesafe nispeten büyük olmalıdır. Öğeler arasındaki ilişkilerin yapısı, noktaların konfigürasyonu dikkate alınarak kolaylıkla incelenebilir. Yön A bir tanımın olduğu yerde önerilen çerçeve, mekanın fasetleri ve öğelerini yansıtan bölgelere bölünüp bölünemeyeceğini incelemek mümkündür.

Örgütsel dikkatin her bir yönünün unsurları arasındaki düzene gelince, farklı bilgi türlerinin (Yön B), alanı merkezden çevreye, genel bilgi türünden daha özele yani genel konular, çevreye, hizmete, ürünlere doğru sıralandığı ifade edilmektedir (Yaniv, 2012). Daha spesifik elementlerde daha fazla farklılaşma olması gerektiği ve dolayısıyla daha geniş bir dairesel bölgeyi işgal edecekleri savunulmaktadır (Elizur,

1984: 499; Sagie vd., 1996: 438). Belirtildiği gibi, uzaydaki noktaların dağılımı, maddeler arasındaki korelasyonlara dayanmaktadır. Korelasyon ne kadar düşük olursa, noktalar arasındaki mesafe o kadar büyük olur. Farklı bilgi türlerinin modüle edici olacağını, mekânı merkezden çevreye, genel bilgi türünden daha özele doğru yani genel konulardan çevreye, hizmete, ürünlere sıralayacağı belirtilmektedir. Daha spesifik elementlerde daha fazla farklılaşma olması gerektiği ve dolayısıyla daha geniş bir dairesel bölgeyi işgal edecekleri bilinmektedir. Dağıtılan öğeler radyal bir yapıda, merkezdeki elemana ait maddeler arasında yüksek korelasyonu ve çevreye doğru gidildikçe maddeler arasında daha küçük korelasyonları temsil eder.

İki yapısal durumun, yani A yüzünün kutupsal gösterimi ve B yüzünün radyalinin birleşimi, tüm yapının bir Radex yapısıyla sonuçlanmıştır (Guttman, 1954: 154). Bu, bir yüzün merkezden çevreye eksenel yöne karşılık geldiği ve ikinci yüzün merkezden yön açılarıyla ilgili olduğu noktalar olarak öğelerin radyal bir dağılımıdır.

Örgütsel dikkatin ölçülmesi yapının daha iyi anlaşılmasını ve bu değişken ile diğer değişkenler arasındaki ilişkinin çalışılmasını sağlar (Yaniv, 2012). Örgütsel karar yapıları veya modelleri örgütsel dikkati etkilemektedir. Üst yöneticilerin veya kurucuların felsefeleri, pazarlama stratejisi (Örneğin; ürüne karşı hizmet kalitesi) ve merkezileşme düzeyi gibi faktörler, kurumun içindeki ve dışındaki farklı bilgi kaynaklarına daha fazla veya daha az ilgi gösterip göstermediğini belirler. Cohen ve Levinthal (1990: 129), kurumun yeni bilgileri değerlendirme ve kullanma becerisini, kurum tarafından hali hazırda birikmiş olan gelişen bilgi tabanı ile ilişkilendirir. Halihazırda kurum sahip olduğu çok büyük ilgili bilgi, kararlarına hakimdir. Bu durumda kurum kendi bilgi tabanından başka kaynaklardan gelen yeni yönere direnir.

Örgütsel dikkat, mevcut bilgiyi reddeden veya elde edilmesinin daha pahalı olduğu veya nispeten daha az değere sahip olduğu düşünülen kaynakları filtreler. Bu, Baum ve diğerlerinin (2000: 783) zincirlerin yenilik yapmaya çalışmaktansa sağlam bir mevcut bilgi tabanını oluştururken daha iyi öğrendikleri sonucuyla tutarlıdır. Bu nedenle, benzer stratejilere sahip aynı endüstri nişlerinde (kafeler gibi) benzer büyüklükteki zincirler bile farklı dikkat profilleri sergileyecektir.

Dikkat kapasitesi sınırlı olduğundan (Kahneman, 1973; Pashler, 1998; Davenport & Beck, 2000: 122), bir kurum belirli bir kaynağa odaklandığında, farklı kaynaklardan gelen girdileri değiş tokuş eder. Sınırlı kapasite, ekonomik bir davranışa neden olur.

Kurum, alternatif bir kaynaktan gelen gereksiz veya çelişkili girdilerden kaçınır. Örneğin; kurum dikkatini müşteriler tarafından sağlanan ürünler hakkındaki bilgiye odaklarsa, başka bir kaynak tarafından sağlanan aynı türde bilgiye odaklanmayacaktır yani daha az önem atfedecektir. Farklı kaynaklardan gelen girdilere dikkat arasında negatif bir korelasyon bulunacaktır.

Belirli teorik ilgiye sahip kurumlar, geniş ölçüde bilgi aktaran ve ilgili çeşitli bilgi kaynaklarına sahip kuruluşlardır. McDonalds veya Starbucks gibi çoğaltma stratejisi izleyen zincirler bu koşullara tam olarak uyuyor. Bu firmalar, büyümek için yarattıkları ve bir veya daha fazla örnekte uyguladıkları başarılı bir iş modelini kopyalamaya çalışırlar. İlk örnekleri oluştururken geliştirdikleri bilgileri kullanabilirler. Winter ve Szulanski (2001: 736), kurum içindeki en iyi uygulamaları aktarmanın önündeki engelleri araştırmıştır. Küçük Minimum Verimli Ölçeğe sahip, sınıfının en iyisi firmaların bu tür araştırmalar için iyi örnekler olduğunu öne sürdü. Gıda zincirlerinin bu tür firmalara bir örnek olduğunu belirtmektedir (Winter & Szulanski, 2001: 735).

Örgütsel dikkatin yukarıda sunulan tanımsal çerçevesi, bilgi türü ve bilgi kaynağı olmak üzere iki yönü temel alır. Yönlü tasarım, gözlemlerin nispeten sınırlı sayıda öğenin alanı sistematik olarak kapsayabileceği şekilde tasarlamayı sağlar. Her biri 4 elemanlı iki yüzün ürünü 16'yı sağlar. Öğeler arasındaki belirli bir ikili benzerlik katsayıları matrisi için, SSA bilgisayar yazılımı öğeleri önceden belirlenmiş boyutsallık alanına eşler. Her öğe boşlukta bir nokta ile temsil edilir. Noktalar arasındaki mesafeler, benzerlik katsayıları tarafından tanımlanan maddeler arasında gözlemlenen ilişkilerle ters orantılıdır. İki madde arasındaki benzerlik yüksek olduğunda, onları temsil eden noktalar arasındaki mesafe nispeten küçük olmalıdır. Tersine, benzerlik düşük olduğunda, geometrik noktaları arasındaki mesafe nispeten büyük olmalıdır (Elizur, 1984: 512; Levy, 2005: 806). Öğeler arasındaki ilişkilerin yapısı, noktaların konfigürasyonu dikkate alınarak kolaylıkla incelenebilir. Önceden tanımlanmış bir çerçevenin önerildiği durumlarda, alanın yönleri ve öğelerini yansıtan bölgelere bölünüp bölünemeyeceğini incelemek mümkündür.

Bölgelere ayırma, öğelerin faset tanımına göre bölme çizgileri eklenerek gerçekleştirilir. Bölgeler genel olarak etraflarındaki “Boş alan” ile ayırt edilebilen “Kümeler” değildir. İçerik evreni, belirli öğelerin, her yerde noktalarla birlikte toplam alanı kapsayan o belirli evrenin akla gelebilecek tüm öğelerinin bir örneğinden başka

bir şey olmadığı geometrik bir alan olarak tasarlanır. Bu, bölgenin kenarındaki bazı öğelerin aynı bölgenin diğer öğeleriyle, komşu bölgelerin sınırındaki belirli öğelerle olduğundan daha az ilişkili olabileceği anlamına gelir (Yaniv, 2012). Yönlerin kavramsal alanı bölümlere ayırmada oynayabileceği rollerle ilgilidir. Çeşitli bölümlene türleri için gerekçeler, kısmen, yüzeyin öğeleri arasındaki sıralamayı dikkate almaktan gelir. Sırasız bir yüzey, kutupsal bir rol oynayabilir: ortak bir kökenden yayılan uzayda farklı bir yöne karşılık gelen her öğe. Basitçe sıralanmış bir model, modüler bir rol oynayabilir; yani orijinden uzaklıkla bir karşılığı vardır.

SSA uzayının bölgeleri ile fasetlerin öğeleri arasındaki çeşitli uygunluk yasaları tanımlanmıştır (Shy & Elizur, 1994). Bu tür modellerin örnekleri, iki eksenel rolün sonucu olan dubleks ve mevcut durumda olduğu gibi, doğrusal sıralama ve dairesel olanın sonucu olan radex'tir. SSA kullanılarak, Örgütsel Dikkat kavramı, geometrik bir uzayda fiziksel bir genişlemeye sahip bir varlık olarak görülebilir ve belirli türde (Örneğin; ürünler) bilgi sağlamak için bir kaynağın (Örneğin; rakipler) önemini temsil eden her değer bir nokta ile temsil edilir (Guttman, 1959: 322). Noktalar arasındaki mesafeler, korelasyon katsayılarıyla ölçülen maddeler arasında gözlemlenen benzerliklerle ters orantılıdır. İki madde arasındaki benzerlik yüksek olduğunda, onları temsil eden noktalar arasındaki mesafe nispeten küçüktür; Tersine, maddeler arasındaki benzerlik düşük veya negatif olduğunda, noktalar arasındaki mesafe nispeten büyüktür. Yapısal hipotezleri test etmek için geometrik uzayda noktaların konfigürasyonu düşünülebilir. Mekânın, tanımlanan yüzlerin her birinin unsurlarını yansıtan bölgelere bölünüp bölünemeyeceğini görmek mümkündür.

Bu araştırmaların yanı sıra, Sjors ve diğerleri (2019), örgütsel dikkati, pozitif bir kurumsal imajı ve kamu kurumlarının faaliyet göstermesi için çok önemli olan otoriteyi güvence altına almak için, kamu sektöründeki performans yönetimi çerçevesinde geliştirilmiş prosedürel ve ahlaki yönler olarak ifade etmişlerdir. Pozitif bir kurumsal imajı ve kamu düzenleyicilerinin faaliyet göstermesi için çok önemli olan otoriteyi güvence altına almak için, kamu sektöründeki performans yönetimi dönüşünün, prosedürel ve ahlaki yönler yönüne yönelik artan örgütsel dikkat ile desteklenmesi gerekebilir.

2.2.1.4. Teknoloji, Dikkat Uzmanlığı ve Örgütsel Dikkat

Örgütsel dikkat, uzun süredir örgütsel araştırmaların, kurum sorunlarını çözmeye yönelik öğrenme süreci ve değişen ortama uyum sağlama açısından kritik bir yönü olarak görülmektedir (Argote & Miron-Spektor, 2011: 1127; Cyert & March, 1963: 65; Fleming & Sorenson, 2001: 1027; Huber, 1991: 93). Teknolojinin örgütsel dikkat üzerindeki etkileri ise bu çerçeve dâhilinde inceleme konusu olmuştur. Dikkat uzmanlığının ve bağlantı içindeki sorunlara gösterilen dikkat ve birimler arasında, bir birimin uzak ve yerel çatışmalara girme yeteneğini, problemlerin nasıl algılandığını ve ele alındığını etkiler. Örgüt içerisinde özel bir gayret ile gösterilen dikkatin sadece dar çerçeve içinde değil aksine geniş bir çerçeve şekilde araştırmaya neden olduğu ve birimler arasındaki sıkı dikkat bağlantısının, aramanın genişliğini artırdığı ifade edilmektedir (Wilson & Joseph, 2015: 414).

Kurumlar dikkatlerini yakınlarına odakladıklarında, önceden var olan bilgi tabanlarıyla yakından ilgili bilgiye yönelirler (Gavetti vd., 2012: 154; Martin & Rubin, 1995: 624). Buna karşılık, uzaklarına odakladıklarında yeteneklerden uzaklaşmak ve örgütsel sınırların dışında veya ötesinde olan bilgi erişmek için kasıtlı bir çaba gösterirler (March & Shapira, 1992: 176; Peeters vd., 2014: 1350; Ren & Guo, 2011: 1590). Bu çaba zorlayıcı görüldüğü için kurumlar normalde tanıdık, kendi deneyimlerine ve rutinlerine güvenebilecekleri alanlara yönelirler (Wei vd., 2014: 139). Yine de yeni teknolojilerin artmasıyla başarı için süreç hızlı, tempolu ve oldukça rekabetçi ortamlar gelişmiş ve kurumlarda yenilenme kaçınılmaz hale gelmiştir (Brown vd., 2015: 269).

Dikkat temelli teoriler, kurumların dikkat yapısının bir örgütsel arama faaliyetlerinde kritik rol üstlendiğini savunmaktadır (March & Olsen, 1976). Bu durumda örgütsel dikkatin belirli sorunlara ve fırsatlara yönelik karar vericileri gereken yerlerde çözümler tasarlamak için ilgili çaba ve kaynakları tahsis etmelidir (Ocasio & Joseph, 2005: 45; Rerup, 2009: 880). Karmaşık örgütlerde, dikkatin belirli gruplara, işlevlere veya bölümlere ayrılması aramayı destekleyen dikkat süreçleri, faaliyetler, yapısal tahsis nedeniyle özellikle önemli olabilir (Simon, 1947). Dolayısıyla, arama davranışı, yapısal olarak farklılaşmış alt birimler arasında dikkat odağını kendi içinde ve içinde düzenlemeyi içerir (Joseph & Ocasio, 2012: 654; Rerup, 2009: 880). Yani, dikkat konusunda uzmanlaşmayı vurgular.

Wilson ve Joseph (2015: 414) teknolojik gelişmelerin yanı sıra kurumlarda dikkat uzmanlarının fayda anlamında olması gerekliliğini savunmaktadırlar. Teknolojik aramaların yönü ve dengesi, gelişmiş dikkat yapısı, karışık süreçlerden arınma, sınırlı sayıda alanda değil de geniş kapsamlı olarak odaklanma ve yeni bilgilere hızlı bir şekilde yanıt verme konularında fayda dikkat uzmanları tarafından sağlandığı ifade edilmektedir (Castellaneta & Zollo, 2015: 154; Sagie vd., 1996: 438). Aynı zamanda uzmanlaşma, genel kurum boyutunda miyop arama potansiyelini artırabilir (Castellaneta & Zollo, 2015: 154; Levinthal & March, 1993: 97). Rerup (2009: 880) ise kurumsal bir hiyerarşinin seviyeleri içinde ve arasında paylaşılan dikkat, yeni problemleri belirleme hızını, doğruluğunu ve çözüm bulma oranını arttırdığını belirtmektedir. Bununla birlikte, sıkı bağlantı kurmak, birimler arasında bağlantılar ve karmaşık etkileşimler gerektirir. Sonuç, artan koordinasyon maliyetleri ve teknolojik aramayı engelleyebilecek bilgilerin güvenilirliğinin azalması daha uzak faaliyetler olabilir (Martin & Rubin, 1995: 624). Dikkat konusunda uzmanlaşma ve bağlantı kurma büyük dikey hiyerarşiler içinde arama için önemli çıkarımlara sahiptir. Çünkü daha az sorunla ilgilenildiğinde yöneticiler daha benzersiz sorunlarla meşgul olabilir ve böylece resmileştirme olasılığı daha düşük hale gelebilir veya davranışı rutinleştirerek daha yeni çözümler aramayı mümkün kılar. Bunun yanında, birimler arasında paylaşılan dikkat öğrenmeyi kolaylaştırır ve belirli bir dizi sorun üzerinde daha fazla perspektif çeşitliliği oluşturur (Wilson & Joseph, 2015: 415). Bu doğrultuda Wilson ve Joseph (2015: 415) tarafından dikkat, zaman ve emeğin farkına varılması, kodlanması, yorumlanması ve odaklanması olarak tanımlanmaktadır.

Bir kurumda, dikkat yapısı, dikkatin dağıtılıp dağıtılmadığı ve nasıl dağıtıldığı, belirleyici rol oynar (Bouquet & Birkinshaw, 2008: 589; Joseph & Ocasio, 2012: 654). Yapının sorunlara dikkat çekme özelliklerinde olması önemlidir. Çünkü sorunlar, stratejik karar almaya ivme kazandırıyor ve yönetimi çözüm bulmaya doğru yönlendiriyor (Kiesler & Sproull, 1982: 557). Dikkat uzmanlaşması, dikkatin, bir süre boyunca bir birim içinde, bir şeye tahsis edilmesini ifade eder. Problem sayısı arttıkça birimin dikkat yükü sayısı da artar (Castellaneta & Zollo, 2015: 154; March & Olsen, 1976; Rerup, 2009: 881). Wilson ve Joseph'e (2015: 417) göre bir iş birimi içinde dikkat uzmanlığı varsa, birim mevcut bilgidan daha az yararlanıp yeni bilgileri daha fazla keşfedecektir.

2.2.1.5. Dikkat Eşleştirme

Çok işletmeli bir kurumda, özellikle çeşitlendirici olarak görülen biri (Sandved-Smith vd., 2021: 9), iş birimleri genelinde benzer ve örtüşen dikkat odakları olabilir. Bu nedenle, bir kurumun dikkat yapısını karakterize etmek için dikkat uzmanlığı yetersiz gelebilir. Bu noktada ise dikkat eşleşmesi, kurum birimlerini kapsayan kanallarda meydana gelen etkileşimlerle ortaya çıkan dikkat modelini yansıtır (Ocasio & Joseph, 2005: 45). Bu etkileşimler paylaşılan bir diyalog yaratır ve eş zamanlı olarak koordinasyonu geliştirirken bilgi alışverişi sağlar (McCann & Clark, 2003: 21). Eşleşme, açık iletişimin yokluğunda benzer dikkat kalıplarını da yansıtabilir. Örneğin; örgütsel hedefler veya resmi olmayan karar öncülleri, başka türlü bütünleşmek için bir araç sağlayabilir. Doğrudan temas olmamasına rağmen birimler arasında birbirini pekiştiren kararlar ve yapılar görülebilir (Gavetti, 2005: 604; Gavetti & Levinthal, 2000: 261). Benzer sorunlara gösterilen ortak ilgi, bu sorunların nasıl çözüleceğini şekillendirebilir. Sorunlara yanıt verme, bir aktörün anlam oluşturma yeteneğini içeren bilişsel bir süreçtir (Kiesler & Sproull, 1982: 557; Mintzberg, 1973). İçinde farklı bölümler olması nedeniyle aynı problemler aynı örgüt, radikal olarak farklı yorumlar inşa edebilir (McMullen vd., 2009: 163). Dikkatli bağlantı yoluyla, yeni ve daha fazlasına maruz kalma herhangi bir özel problemin farklı yorumları, problemi şu şekilde çerçeveleyebilir: Odak birim için mümkün olan anlayışını genişletmek çözümler. Paylaşılan dikkat, örgüt birimleri arasında birimler için bir temel sağlanmıştır. Wilson ve Joseph'e (2015: 417) göre iş birimleri arasındaki dikkat bağlantısı artarsa, o zaman daha fazla miktarda yeni bilgi keşfedip mevcut bilgilerini daha az kullancaklardır.

2.2.2. Dikkat Üçgenlemesi

Wood ve diğerleri (2017: 229), kurumların krizlerden nasıl ders aldığına dair dikkat temelli bir bakış açısı geliştirmişlerdir. Krizden çıkışı öğrenmek, krizin neden meydana geldiğini anlamayı ve krizi önlemek için örgütsel tasarımlar geliştirmeyi içerir. Bu bağlamda dikkat üçgenlemesi olan istikrar, canlılık ve tutarlılık ortaya konmuştur. Bu üç boyutun kesişimi kurum için kritik sonuçlara sahip olma potansiyelindedir (Wood vd., 2017: 229). Örgütsel krizler, kurumların yaşayabilirliğini tehdit edebilecek nadir olaylardır (Nadkarni & Barr, 2008: 1409). Aynı zamanda öğrenme için fırsatlar sağlar (Argote & Greve, 2007: 342; Baum vd., 2000: 783; Carley, 1997: 547). Örgütsel krizden öğrenmek şunları içerir: krizlerin

nedenlerini anlamak, tespit etmek ve benzer nadir olayların tekrarlanmasını önlemenin yollarını araştırmak. Örgütsel krizler üzerine araştırmalar (Blettner vd., 2015: 994; Goldstein, 2013), hatalar (Hoekstra & Montz, 2017: 457), rekabetçi tehditler (McMullen vd., 2009: 163), örgütlerin olumsuz olaylarla karşılaştıklarında potansiyele işaret eden zayıf ipuçlarını fark etmemek ve bunlara göre hareket etmemek (Hur vd., 2019: 719; Jeong & Harrison, 2017: 1224; Weick & Sutcliffe, 2006: 428) gibi davranışların kurumları krize sürüklediğini ortaya koymuştur. Krizleri önlemeye odaklanan kurumlar, çevrelerinde neler olup bittiğini bilmeye yatırım yapar zayıf ipuçlarına dikkat ederler (Kalkman, 2019: 654; Lavie vd., 2004: 345; Liv d., 2018). Zayıf ipuçları, potansiyel tehdit ve fırsatlar için uyarı verebilen dahili veya harici sinyallerdir (Dutton & Jackson, 1987: 79). Simon'a (1947) göre, örgüt ve kurumları kanaliz eden genel uyarılar ve dikkat yönlendiricileri, grup üyelerinin davranışları ve bu üyelere ara hedefler sağlayan eylemi teşvik eder. Diğer bir olasılık da zayıf ipuçları fark edilir. Ancak yalnızca ipuçlarının içeriğine hakim olanlar tarafından ipuçları tezahür edilir (Posner & Rothbart, 2007: 7). Bu kişiler zayıf ipuçlarının anlamını tanıyabilirler. Yapacak güçlerinin olması için, kaynak, motivasyon ve destek verici tutumlar gerekmektedir (Edmondson, 1996: 10; Bouquet & Birkinshaw, 2009: 37).

Örgütlerin nasıl çalıştığını açıklamak için dikkat üçgenlemesi, zayıf ipuçlarından potansiyel tehditleri belirleyebilir, kriz ortamını ve bir krizin tekrar oluşmasını önler. Bu dikkat temelli bakış açısı, zaman içinde gelişen çoklu hiyerarşik seviyeleri ele almaktadır (Gavetti, 2005: 604; Pryor vd., 2021: 8). Bu ereve öğrenme ve dikkat teorilerine dayanmaktadır. Bu teoriler, dikkatin sınırlı bir kaynak olduğunu, dikkat yükünün ve kapasitesinin dengelenmeye ihtiyacının olduğu vurgulanmaktadır (Cohen & Levinthal, 1990: 129; Greve, 2008: 481; Simon, 1947). Dikkat üçgenlemesi, örgütlerin nasıl olduğunu ana hatlarıyla belirleyerek ortaya çıkan tehditlere karşı yönetimsel dikkatsizliğin üstesinden gelebilir (McMullen vd., 2009: 163). Aynı zamanda olası bir krizle ilgili zayıfipularını tespit etmek için nasıl istihbarat geliştirebileceğine katkı sağlar. Bu katkı, yeterince kuramsallaştırılmamış örgütsel öğrenmenin unsurlarını ve örgütsel tasarımlar geliştirmenin değeri vurgular (Dunbar & Starbuck, 2006: 173; Severgnini vd., 2019: 475).

Araştırmalar genellikle örgütsel öğrenmenin bilişsel bir aktivite olduğunu önceliklendirmektedir (Huber, 1991: 93). Ancak Wood ve diğerleri (2017: 229)

örgütsel öğrenmenin aynı zamanda yeni geliştirmeleri de içerdikini vurgularayarak örgütsel dikkate önem vermiştir. Dikkat süreçlerinin öğrenme için nedensel ilişkileri anlamada, zayıf ipuçları ve potansiyel durumları kritik etmede önemi göz ardı edilemez. Geniş, disiplinler arası araştırmalar doğrultusunda örgütsel dikkat üzerine (Hansen & Haas, 2001: 5, Jones & Baumgartner, 2005; Barnett, 2008: 334; Salvato, 2009: 389) şu şekilde tanımlama oluşturulmuştur: zamanı fark etme, kodlama, yorumlama ve odaklanma ve örgütsel karar vericilerin her ikisinde de çabası; sorunlar için mevcut kategori repertuarı ve çevreyi anlamlandırmak; sorunlar, fırsatlar ve tehditler; mevcut eylem alternatifleri repertuarı; teklifler, rutinler, projeler, programlar ve prosedürler. Örgütler ve onların karar vericileri, dikkatlerini şuna göre dağıtma eğilimindedirler: her sorunun önemi ve alaka düzeyi. Yöneticiler bilgilere sahip olduktan sonra önemli gördükleri konularla ilgilenirler (Greve, 2008: 479). Alternatif olarak, örgütü yapılandırır, böylece bazı birimler ve seviyeler bazı konularla ilgilenirken diğer seviyeler diğerleriyle ilgilenir (Argote & Greve, 2007: 342). Her iki tahsis şekli sayıyı daraltarak dikkat yükünü azaltır. Dikkat ayırma, aynı zamanda, karar vericinin odaklandıkı konuları otomatikleştirmeyi, rutinleştirmeyi, basitleştirmek ve böylece karar verme süreçlerini hızlandırmayı sağlar.

Bu nedenle, dikkat tahsisi odaklanmaya hizmet edebilir. Belirli konulara dikkat çekmek ve dikkatin dağılmasına engel olmak dikkatin daha az önemli ve belki de çevresel konulara dağılması gibi sorunlara da neden olabilir (Gavetti, 2005: 607; Ocasio, 1997: 198). Dikkat dağıtımının bir dezavantajı da repertuarlarının olmadıkı konular ve kategorilerle ilgili zayıf ipuçlarını tanımakta zorlanabilmeleridir (Rerup, 2009: 881). Dolayısıyla örgütler, çevredeki değişikliklerden habersizdirler. Dikkati potansiyel olarak birkaç seçilmiş konuya daraltan bir kurumun hem mevcut hem de ortaya çıkan konularda ince değişiklikleri algılama yeteneği azalır (Miller vd., 2021: 798; Weick & Sutcliffe, 2006: 428).

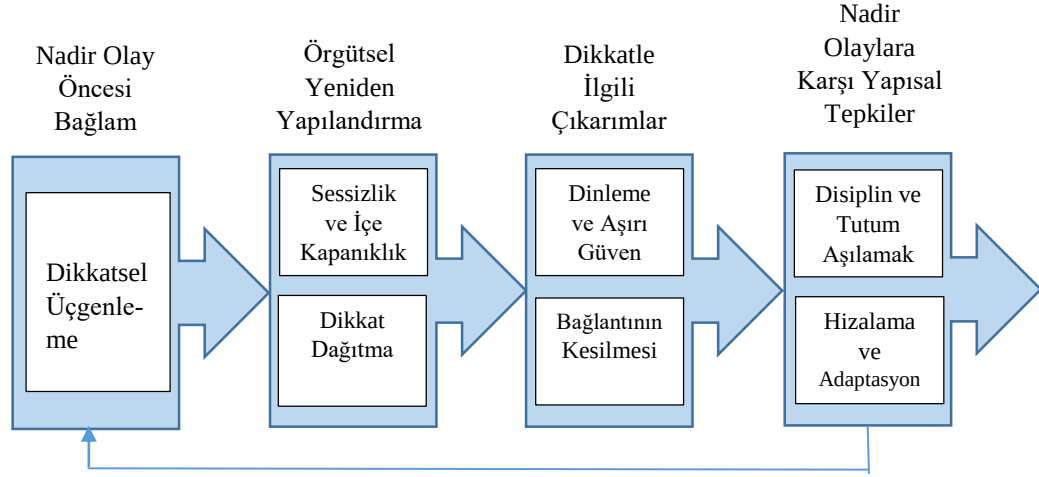
Dikkat üçgeni, bir nesnenin tam konumunu bulmak için çoklu referans kullanılan bir kombinasyon olarak görölmektedir. Dikkat boyutu konu üzerinde daha fazla netlik ve derinlik kazandırır (Stevens & Bavelier, 2012: 35). Weick ve diğerleri (2005: 415) benzer şekilde genelliği dengelemenin gerekliliği hakkındaki argümanlar, teori geliştirmede basitlik ve doğruluk üzerinde durarak dikkat üçgenini desteklemektedir. Ayrıca, Martin ve Rubin (1995: 624), örgütsel kültür kullanılarak analiz edilebilir bütünleşme, farklılaşma ve parçalanma perspektiflerini ortaya koymuştur. Benzer

şekilde, örgütlerin gelişebileceğini önermektedir. Dikkatin boyutları olarak görülen kararlılık, canlılık ve tutarlılık eksik kalan zayıf ipuçlarının da tanımlanmasını sağlar.

2.2.2.1. Dikkat Üçgenlemesi ve Örgüt Tasarımı

Yasa çıkarmada üst ve orta yöneticilerin rolünde dikkat üçgenlemesini kolaylaştıran örgütsel tasarımlar çok önemlidir. Bu kişiler nasıl sorumluluk alıyor (Dutton vd., 2001: 719), endişeleri nelerdir (Edmondson, 1996: 11; Morrison & Milliken, 2000: 132) kültürel ve yapısal özellikleri nelerdir. Bu özellikler, ön saflardaki personelin sorunlara nasıl dikkat ettiği ve dolayısıyla kuruluşun zayıf ipuçlarını nasıl sınıflandırdığı ve öğrendiği potansiyel olayları etkiler (Weick vd., 2005: 416). Bunun yanında örgütsel tasarımların nasıl olduğu hakkında çok az şey bilinmekte. Dikkat, farklı hiyerarşik seviyelerdeki zayıf ipuçlarına göre yapılandırılır ve dikkatin canlılığı, kararlılığı ve tutarlılığı, komuta zinciri boyunca koordine edilir (Bouquet & Birkinshaw, 2008: 588; Edmondson, 1996: 11; Morrison & Milliken, 2000: 132). Çünkü yaratılış ve yasalaşma dikkat koordinasyonunu kolaylaştıran örgütsel tasarımlar, zayıf konuya özgü ipuçları ve çalışanları içerir birçok seviyeden ve fonksiyondan önemlidir. Dikkat üçgenlemesinin yönlerinin nasıl olduğunu anlamak kuruluş genelinde geliştirilmiş ve uyumlu hale getirilmiştir.

Farklı bölümler arasındaki etkileşimin dinamiği, hiyerarşik düzeyler ve koordinasyon zorluğu nedeniyle sınırların ötesine geçen dikkat iyi oluşturulamamıştır. Özellikle örgütlerin yürüttüğü günlük faaliyetlerle ilgili olarak gerekli dikkatin kalitesini artırmak ve onlardan öğrenme yeteneği oluşturmak için nadir olarak tasarımlar tespit edilmiştir (Gavetti, 2005: 607; Salvato, 2009: 389). Üstelik çeşitli bölümlerde bulunan birden çok bireyin birbirine bağlı dikkat kalıplarını anlamak ve/veya farklı hiyerarşik düzeyler, bir organizasyonel perspektif gereklidir. Yani, bunların nasıl olduğuna dair boyutlar, nadir görülenlerin tespitini ve bunlardan öğrenmeyi etkileyen olaylar, bireysel düzeyden kolektif düzeye taşınmalıdır. Dikkat üçgenlemesine müdahale eden öğrenme engelleri dikkat dağıtıcı unsurları içerir. Bu unsurlardan, bilgi paylaşımında disiplin eksikliği ve çalışanların endişelerini dile getirmemesine neden olan ast üst ilişkileri öne çıkmaktadır. Şekil 2.3'te örgütlere ait dikkat üçgenlemesi ve öğrenme dinamikleri modeli sunulmuştur.



Şekil 2.3: Örgütlere Ait Dikkat Üçgenlemesi ve Öğrenme Dinamikleri

Kaynak: Rerup, 2009, sf. 881

Şekil 2.3'ün ilk sütununda görüldüğü üzere, örgüte ait mevcut dikkat üçgenleme yapılandırması, önceki örgütsel bağlamdan oluşturken, ikinci sütunda yeniden yapılanma girişiminin olduğu olaylar ifade edilmektedir. Bu girişim, sessizliğe ve içer kapanmaya neden olan dikkat dağıtıcı ve çalışanların dikkat kalitesini seyrelden olaylara karşı oluşturulmuştur. Çalışanların nasıl iletişimde bulundukları, oluşan krizler nihayetinde nasıl tepkiler gösterildiği girişimin yönünü belirleyen unsurlar olarak görülmektedir. Özel bilgi paylaşımları ve emir komuta zinciri tasarımlarıyla dikkat üçgenlemesinin uygulanabileceği savunulmaktadır. Bazı hiyerarşik düzeyler, belirli konulara yüksek dikkat, istikrar ve canlılık davranışlarını diğerlerinden daha fazla göstermektedir. Sonuç olarak, aşılana belirli konular, belirli inançlar, sonuçlar, duygular ve anlamlarla belirli seviyelerde farkındalıklar oluşturulmuştur. Bunun yanında güçlü inanç ve duygulara sahip oldukları bir konu, çalışanların dikkatlerini dağıtabilir, odaklanamayabilirler. Potansiyel olarak ayrıntılardan ve zenginlikten yoksun kasıtlı olarak başka bir seviyedeki insanlarla aynı konu hakkında karşılıklı ilişki kurmaya, inançlarını ve duygularını dile getirmeye isteklidirler. Ayrıca Rerup'a (2009: 881) göre aşırı güven ve yenilmezlik kültürü toplu dikkat kararlılığı, canlılığı ve tutarlılığının kalitesini düşürmektedir. Birçok yetenekli insan sistemle ilgili endişelerini genel olarak dile getirmekte ancak orta düzey yönetim bunları görmezden gelme eğilimindedirler çünkü dünya şampiyonu oldukları ve hiç bir şeyin yanlış gitmeyeceği görüşü hakimdir. Bu durum kurumun çevreye kapalı kalmasına neden olabilmektedir. Nasıl olsa çevre ve hiçbir şeyden korkulmuyordur. Bu şekilde, dikkat üçgenlemesi direk engellenmekte ve hatalı karar ve tutumlar başlamaktadır. Bu duruma sessiz kalmak, dikkat tutarlılığını giderek azaltır.

Dikkatin canlılığını ve uyumunu azalttığı için bilgi zenginliği ve dolayısıyla konuya özgü zayıf ipuçları potansiyel bir tehlikeye işaret ediyor. Disiplin ve tutum değiştirerek bölümler arasında hangi bilgilerin değiş tokuş edildiği komuta zinciri üzerine, bir sistem kasıtlı olarak dikkatin kalitesini artıracaktır. Dikkat üçgenlemesi önemlidir çünkü daha düşük seviyelerdeki zayıf ipuçlarına odaklanmak için kuruluşların emir komuta zincirinde yardımcı olabilir. Birçok kuruluş için rekabet ortamı giderek küresel, çeşitli, teknoloji, karmaşık ve hızlı tempolu hale geliyor. Bunlara odaklanmak, zayıf ipuçlu olayları tespit etmek ve bunlardan ders çıkarmak için dikkat üçgenlemesi gereklidir.

Dikkat üçgenlemesi özellikle şu durumlarda önemlidir: derin uzmanlık gerektiren karmaşık örgüt üyelerinin başarılı bir şekilde çalışması için, uzmanlık birçok kurumda gereklidir çünkü dikkat kıt bir kaynaktır (Cyert & March, 1963: 65; Greve, 2008: 480; Keilow vd., 2019: 199; Simon, 1947). Aşırı yüklenmeyi önlemek, performansı artırmak ve dağıtmak için çeşitli yapısal tasarımlar kullanılarak, düzenlemek ve sınırlı sayıda görev ve sorun üzerinde üyelerinin dikkatini odaklamasına rağmen uzmanlaşma bireyin dikkat yükünü azaltır. Khosravi ve diğerlerine (2020: 897) göre, iş ne kadar alt bölümlere ayrılırsa o kadar karışıklık tehlikesi artarken iş ne kadar büyükse o kadar büyük ve genel bir koordinasyona ihtiyaç vardır. Disiplin ve farkındalık yoluyla, örgütler yalnızca mevcut kategori repertuarı çevredeki sorunları anlamlandırmak için, aynı zamanda ortaya çıkan sorunlardan ve nadir olaylardan öğrenme için mevcut repertuar tespitiyle eylem alternatifleri oluşturulur (Ocasio, 1997: 198). Dikkate ilişkin bu farklı bakış açıları daha fazla teorileştirmeye ve nadir olaylardan öğrenme hakkında yeni bilgiler oluşturmaya yardımcı olabilir.

Dikkat kararlılığı, canlılık ve tutarlılık, etkili bir şekilde uzman tarafından tanımlanan zayıf ipuçlarını koordine eder ve bir örgütün kasıtlı olarak iş gücünü dengeleyen örgütsel mekanizmalar geliştirir. Bu süreci dengelemek basit değildir, çaba, sebat ve sıkı çalışma ister. Dikkat üçgenlemesi, bu denge ve kuruluş genelinde ortaya çıkan sorunlar üzerine bilgi oluşturarak başarılı olur. Nadir olayları tespit etmek ve bunlardan öğrenmek, bir olayda olup bitenlerin en ince ayrıntısına kadar ilgilenmek dikkat üçgenlemesinin kapsamındadır. Koordineli bir şekilde daha fazla ipucu ve sorunla ilgilenmek daha fazla dikkat kapasitesi gerektirir. Miller ve diğerlerine (2021: 798) göre, kararlılık, canlılık ve tutarlılık çok boyutlu bir yapının alt bileşenleri olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, bu boyutlardan herhangi birindeki artış veya azalma

mutlaka diğesinde bir artışa veya azalmaya yol açar. Dikkat kalitesinin azalmasıyla bu boyutlardan herhangi biri azalır, ancak ortadan kalkmaz.

Dikkatin üç boyutu, kararlılık, canlılık ve tutarlılık, farklı araştırmacılar tarafından ve araştırmalarda ayrı olarak ele alınmıştır. Çok seviyeli teorik oluşturmak için içgörülerini birleştiren model (Cyert & March, 1963: 66; Simon, 1947; Ocasio, 1997: 197), farklılaşma ve koordinasyon (Morelli & Burton, 2009: 86; Weick & Sutcliffe, 2006: 430) ele alınmıştır. Bu bağlantılar, örgütsel dikkatin sadece stabilize edilebilen ve üst düzey yöneticiler tarafından kontrol edilen bir yapı olmadığını, bunun yerine, yakından analiz edilirse, dağınık ve gelişen bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır (Rerup, 2009: 881; Weick & Sutcliffe, 2006: 430), bu araştırma ilk ampirik girişimdir.

2.2.3. Dikkat - Kararlılık, Canlılık ve Tutarlılık

Kurumların, olası sorunları fark etmek ve yeni kategoriler için konuya özgü zayıf ipuçlarını korumaları gerekir. Böyle yaparak, kurumların dikkati hem bölmeleri hem de bütünleştirmeleri ve karar vericilerin daha net bir şekilde ayırım yapmaya odaklanması gerekir. Dikkatin farklılaşması ve bütünleşmesi için ikili ihtiyaç üç boyut etrafında gelişir: kararlılık, canlılık ve tutarlılık. Mümkün olan tüm dikkat biçimlerini kapsamlı bir şekilde bir örgütün kritik alt bileşenleri olduklarını öne sürmek ve dikkat sistemi üyelerinin zayıf ipuçlarını nasıl tespit ettiğini daha iyi anlamak için krizlerden ders çıkarılması önemlidir (Posner & Petersen 1990: 32, Posner & Rothbart 2007: 7).

2.2.3.1. Dikkat Kararlılığı

Dikkat istikrarı, sürekliliği ifade eder. Kararlılıkta, zihin, birkaç görünenden birini açıkça ele geçirir aynı anda olası sorunlar veya nesnelere odaklanır ve bilinç yoğunlaşır. Dikkat kararlılığı, bireyin bir konuyla etkili bir biçimde başa çıkabilmesi için bazı şeyleri göz ardı etmesi veya bazı şeylerden geri çekilmesi anlamına gelmektedir (Eriksen & James 1986: 229). Eriksen ve James (1986: 232) ile uyumlu olarak, kurumların dikkat temelliliği (Hoffman & Ocasio 2001: 417; Ocasio, 1997: 195; Ocasio & Joseph, 2005: 45) zamanı yakalayan bir meta yapı olarak tarama, fark etme, kodlama ve sorunları yorumlama akla gelmektedir. Esas olarak kurum ve kişiler rolüne odaklanır. Dikkat kararlılığı, oluşturulan örgütlerde çoklu, tekrarlanan ve odaklanmış tarama yoluyla zaman içinde birkaç önemli sorunun derin ama belirli bir durumda neler olup bittiğine dair nispeten dar bir farkındalık bağlamında olduğu

söylenbilir. Dikkat kararlılığı önemlidir çünkü bir sorunun potansiyel karmaşıklığı ve tehlike belirtileri sadece doğruluk ve disiplinle bakıldığında görülür.

2.2.3.2. Dikkat Canlılığı

Dikkat canlılığı, sorunların temsilinin karmaşıklığını fark etmek için akıcı ve gelişen kategorilerin gelişimi ve sorunlarla uyaranların sınıflandırılmasını içerir. Zihin birkaç nesneye veya konuya odaklandığında canlılık gerçekleştirilir. Bilincin çevreye dağılması ve sorunların çözümü dikkat canlılığının özüdür (Weick & Sutcliffe, 2006: 430). Dikkat canlılığı, şekil, zemin, çevre arasındaki ilişki ve merkezi dahil etme anlamına gelir. Çünkü örgüt içinde neler olup bittiğine dair canlı farkındalık veya bir bağlam, parçalardan değil, ilişkilerden türetilir. Bu ilişkisel argüman doğrultusunda, mindfulness literatüründe (Pirson vd., 2018: 174; Weick & Sutcliffe, 2006: 429), üyeler canlılıkla bir dizi konuya odaklanarak proaktif olarak ayırt etme yeteneklerini günlük uyarı işaretleri ve bunları çözümlere dönüştürerek süreç sırasında ortaya çıkan önleyici eylemi yönlendirebilirler. Dikkat canlılığı, aynı zamanda birçok konuya odaklanarak, daha karmaşık ve bazen verilerin ne olduğuna dair çelişkili yorumları anlamlandırır. Belirli bir bağlamda neler olup bittiğine dair zengin ve nispeten geniş bir farkındalık hareketi geçirir. Dikkat canlılığı tarama ve yorumlama yoluyla örgütün zenginliğini ve detayını ifade eder (Weick vd., 2005: 415).

2.2.3.3. Dikkat Tutarlılığı

Dikkat tutarlılığı örgüt ve birimler tarafından sorunlara ne seviyede, ne kadar benzer veya uyumlu dikkat gösterildiğini içerir. Dikkat tutarlılık koordinasyonları, bireysel dikkat kararlılığı ve canlılığı kolektif özellikleridir. Örgütsel koordinasyon (Robinson vd., 2016) ve dağıtılmış biliş (Smith & Kosslyn, 2014), birçok çalışma biçiminin, hem uzmanlaşmış birim faaliyetlerini hem de hiyerarşik seviyeleri, mesleki topluluklar ve kasıtlı olarak faaliyetler dikkat tutarlılığı oluşturmak için kullanılır. Ayrıca belirli konularda canlılık, işbirlikçi faaliyetler ve kasıtlı faaliyetlerin koordinasyonuna odaklanıldığı yerlerde, genelinde dikkat tutarlılığı oluşturmak için gerçekleştirilir. Dikkat tutarlılığı, kasıtlı katılımı ifade eder. İnsanlar, birimler, işlevler, düzeyler, topluluklar, çoklu örgütler, ekipler, departmanlar, hiyerarşik düzeyler, zayıf ipuçları da dâhil olmak üzere tarama, paylaşma ve yorumlama yoluyla belirli konulara kolektif ilgiyi koordine eder ve böylece dikkat parçalanması ve karışıklığı azaltır.

2.2.4. Örgütsel Dikkat ve Sorunlar

Örgütsel dikkate yönelik literatürde, kurumların sorunları nasıl ve neden fark ettiğine dair epistemolojik bir önsonuç olduğu görülmektedir. Çünkü sorunların ontolojik veya gerçek nitelikleri bu epistemolojik yönelimle büyük ölçüde göz ardı edilir, ikincilleştirilir veya karıştırılır (Bansal vd., 2018: 230). Kurumlar bazen sorunları gözden kaçırmaları. Bu dikkate dair başarısız olmalarının yanı sıra altta yatan durumun zamansal ve uzamsal ölçeğiyle ilgili süreçlerle ilgilidir. Bansal ve diğerlerine (2018: 230) göre, bazı süreçler o kadar büyük veya küçük ölçeklidir ki, örgütsel dikkatten kaçmaktadır. Örneğin; iklim değişikliği gibi süreçler büyük ölçekli süreçler olarak görülür ve geniş bir dikkat kapsamı gerektirir. Kurumlar, örgütsel dikkatte başarısız olmaları nedeniyle gizil sorunlar üzerinde hareket edemeyebilirler (Dutton & Jackson, 1987: 81). Bu başarısızlık, bir soruna önem vermeme (Bundy vd., 2013: 359), ilgili ipuçlarını kaçırmama (Rerup, 2009: 882; Weick & Sutcliffe, 2006: 429), harekete geçme yoksunluğu veya prosedürel ve iletişim kanallarının dikkat yapılarından yoksun olması (Ocasio, 1997: 195) sonucu ortaya çıkabilmektedir. Bansal ve diğerleri (2018: 232) örgütün dikkat yeteneği, kaynakları ve kurumun fiziksel özelliklerinin de örgütsel dikkatte başarı veya başarısızlığa neden olduğunu savunmaktadırlar.

Kurumların, gizil sorunları, olayları, gelişmeleri ve potansiyel örgütsel sonuçları olan eğilimleri neden fark edemedikleri bir araştırma konusu haline gelmiştir (Bansal vd., 2018: 232). Kendilerini, eleştirel gerçekçi bakış açısı olarak ifade eden Dutton ve Dukerich (1991: 519), sorunların gerçek süreçler dâhilinde zamansal ve mekânsal özelliklerden kaynaklandığını iddia etmektedirler. Örgütler dikkat yapılarının dışında kalan zamansal ve mekânsal sorunları genel olarak fark etmemektedirler (March & Shapira, 1992: 176). Örgütlerdeki sorunlar, dikkat çerçevesinde epistemolojik bir ön sonuç olarak ele alınmış ve mevcut repertuar (Ocasio, 1997: 199), örgüt üyelerinin topluca sahip olduğu özellikler (Dutton & Dukerich, 1991: 528), çevreyi anlamlandırmak için fırsatlar ve tehditler (Ocasio, 1997: 199), sadece yankı uyandırdığında yönetim tarafından önceliklendirilmesi sonucu ortaya çıkan durumlar (Bundy vd., 2013: 359) olarak tanımlanmıştır. Tablo 2.2’de örgütsel dikkat ve sorunlar üzerine önceki araştırmalar yer almaktadır. Araştırmaların ortak ifadesi; problemler, fırsatlar, tehditler ve ima edilen sorunların yalnızca kurum tarafından fark edilip yorumlandıktan sonra sorun haline geldiğidir (Bansal vd., 2018: 224).

Tablo 2.2: Örgütsel Dikkat ve Sorunlar Üzerine Araştırmalar

Yazarlar	Sorunların İfadesi
Barnett (2008)	Gerçek seçenekler muhakemesindeki fırsatlar
Barreto & Patient (2013)	Dışsal şokta fırsatlar ve tehditler (Örneğin; doğal gaz deregülasyonu)
Blettner, He, Hu & Bettis (2015)	Referans noktası (Örneğin; önceki performans ve referans gruplarının önceki performansı)
Bouquet & Birkinshaw (2008)	Yeni ürünler veya hizmetler veya yeni pazar fırsatları
Bouquet & Birkinshaw (2009)	Kurumun amacının merkezinde yer alan problemler ve fırsatlar
Bouquet, Morrison, & Birkinshaw (2009)	Küresel tarama aracılığıyla fırsatlar ve tehditler
Bundy, Shropshire, & Buchholtz (2013)	Paydaşlar tarafından dile getirilen endişeler ve taleplerdeki fırsatlar ve tehditler
Castellaneta & Zollo (2015)	Stratejik faaliyetler (Örneğin; çok şirketli bir şirkette ittifaklar, satın almalar, bölünmeler)
Cho & Hambrick (2006)	Sorunlar, fırsatlar ve tehditler (Örneğin; havayolu endüstrisindeki kuralısızlaştırma)
Collet & Philippe (2014)	İttifakların oluşumundaki tehditler ve fırsatlar
Crilly & Sloan (2012)	Paydaşlarla ilgilenmekle ilgili fırsatlar ve tehditler
Crilly & Sloan (2014)	Paydaşlarla ilgili sosyal ve çevresel sorunlar
Dane (2013)	Hukuk davalarında fırsatlar ve tehditler
Desai (2014)	Önemli olaylar veya önemli performans kategorileri
Durand & Jacqueminet (2015)	Genel merkezden ve yerel dış unsurlardan gelen normatif talepler
Hoffman & Ocasio (2001)	Doğal çevreyi ve ABD'yi etkileyen olayların yorumlanması, kimya endüstrisi
Joseph & Gaba (2015)	Tarihsel ve sosyal performans değerlendirmeleri
Joseph & Ocasio (2012)	Bölünmüş fırsatlar ve tehditler (Örneğin; planlama, finans, insan kaynakları)
Levy (2005)	İç pazarın ötesine genişleme fırsatları
Li, Maggitti, Smith, Tesluk, & Katila (2013)	Yeni ürün geliştirme için kullanılabilecek yeni bilgiler ve yenilik
McMullen, Shepherd, & Patzelt (2009)	Rekabetçi tehditler
Muller & Whiteman (2016)	Acil insan ihtiyaçları
Nadkarni & Barr (2008)	Sektör bağlamındaki değişiklikler (Örneğin; mevzuat değişikliği veya yeni teknoloji)
Ocasio & Joseph (2005)	Dahili problemler/endişeler veya harici fırsatlar
Ocasio & Joseph (2006)	Kurumsal stratejik girişimler (Örneğin; işletme ve planlama)
Ocasio & Joseph (2008)	Sorunlar, fırsatlar veya tehditler
Peeters, Dehon, & Garcia-Prieto (2014)	Küresel kaynak bulma girişimleri
Peeters, Massini, & Lewin (2014)	Dahili inovasyon hedefleri
Piezunka & Dahlander (2015)	Dış katkıda bulunanlardan öneriler

Ren & Guo (2011)	Girişimcilik fırsatları
Rerup (2009)	İşbirliği, pazarlama, yasal uyumluluk ve ürün kalite güvencesi
Surroca, Prior, & Trib'o Gin'e (2016)	Çevresel tehditlerin ve fırsatların stratejik boyutları
Vuori & Huy (2016)	Dış ortamdaki değişiklikler
Wei, Zhao, & Zhang (2014)	Rekabet ve pazar fırsatları
Wilson & Joseph (2015)	İş birimleri içindeki ve arasındaki sorunlar
Zbaracki & Bergen (2015)	Fiyat ayarlama sorunu

Tablo 2.2'de görüldüğü üzere rekabet ortamı üzerinden sorunlar genel olarak üzerinde çalışılmış konulardır. Bir sorunu ancak sorun çözüldükten sonra bu şekilde tanımlama fark edilmiş ve kabul edilmiş olması mantıksal olarak dikkat başarısızlıklarına işaret etmektedir (Rerup, 2009: 882). Epistemolojik ön sonuçlar ise, kurumların örgütsel dikkat bilgileri göz önüne alındığında kurumun bilişsel sınırlılıklarıyla ilgilenmektedir (Hoffman & Ocasio, 2001: 417). Özellikle örgütsel dikkati şekillendiren örgütsel yapılar ve süreçler bu ilgi alanının temel konularıdır. Ancak Hoffman ve Ocasio'ya (2001: 420) göre bu, her iki ontolojinin de epistemoloji ile karıştırılır, ontoloji ikinci plana atılır veya göz ardı edilir. Araştırmacılar, seçici dikkatin, durum ve olayların özellikleri nedeniyle amaç tarafından yönlendirilemeyeceğini açıkça belirtmişlerdir. Weick ve diğerlerine (2005: 416) göre ancak kurumun çevresinin özellikleri doğrultusunda amaçların ayrılıp yeniden düzenlenmesiyle dikkatin amaçlar tarafından yönlendirilebilmesi mümkün olacaktır. Rerup'a (2009: 882) göre ise üst düzey yöneticiler bir konuya o kadar çok odaklanmaktadır ki örgütsel süreçlerde ve sonrasında oluşan sorunları fark etmemektedirler. Bu durum da kurumun yönetmeliklere uymamasına veya örgütsel kayıplara yol açılmasına neden olmakta. Farklı seviyeler, birimler ve örgüt içindeki insanların dikkatten yoksun olması örgütlerin sorunları fark etmemesine neden olabilmektedir (Weick & Sutcliffe, 2006: 432). Rerup'a (2009: 882) göre kurumlar, sorunlarını fark etme yeteneklerini geliştirerek gelişebilirler. Bunun için dikkat kararlılığı, canlılık ve tutarlılık üzerine odaklanmaları gerekmektedir (Rerup, 2009: 882; Weick & Sutcliffe, 2006: 432).

Dikkat araştırması sunarken epistemolojik açıklamalar (Örneğin; bilişsel sınırlar) insan bilgisinin yanılabilirliği ve örgütsel eylemler, eleştirel gerçekçilik getirir (Bhaskar, 1975: 117; Najjar vd., 2005; Uhreckı vd., 2020: 97). Eleştirel gerçekçilik olarak, dinamiği yansıtan yapılar ve olaylar, hem doğal hem de sosyal dünyadaki mekanizmalar, örgütlerin epistemolojik özelliklerinden farklı olan deneyimlerin

gerçek olduğu öne sürülür (Bhaskar, 1975: 117). Dutton ve Dukerich (1991: 528) sorunları olay olarak tanımlamak için, örgütsel gelişmeler, eğilimler ve sonuçlardan epistemolojik olarak bırakıp örgüt üyelerinin gerekliliği için sorunları toplu olarak tanımlamaları gerektiğini savunmaktadırlar. Bu çervede örgütsel dikkat ve sorunların ifade edilmesi için kullanılan kavramlar ve tanımları Tablo 2.3'te yer almaktadır.

Tablo 2.3: Örgütsel Dikkat ve Sorunlara Ait Teorik Kavramlar ve Tanımları

Kavramlar	Tanımlar
Dikkat kapsamı	Zamanda bir süreci gözlemek için kullanılan ölçüm aralığı; uzay boyunca ölçülen dardan geniş bir süreklilik
Dikkat tanesi	Uzay ve zamanda bir süreci gözlemek için kullanılan, değişebilen inceden kabaya en küçük ölçü birimi
Ampirik	Epistemolojik deneyim alanı (Örneğin; ölçüm)
Epistemoloji	Bilmenin doğasının incelenmesi
Sorunlar	Örgütsel sonuçları olan olaylar, gelişmeler ve eğilimler
Gizil sorunlar	Potansiyel organizasyon sonuçları olan olaylar, gelişmeler ve eğilimler
Ontoloji	Varlığın doğasının incelenmesi
İşlem	Gerçek yapılar ve şeyler, uzay ve mekan üzerinde sürekli oluşum, dönüşüm ve dönüşüm içindedir, gerçek uzamsal ve zamansal nitelikler sergileyen ve deneyimlerinden bağımsız olarak var olan zaman
Gerçek	Hem doğal hem de doğadaki dinamik mekanizmaları yansıtan yapılar, sosyal dünyalar ve olaylar alanı
Ölçek	Süreçlerin mekânsal ve zamansal nitelikleri
Sinyal	Bir süreç hakkında bir bilgi parçası

Kaynak: Rerup, 2009, sf. 883

Tanım ve açıklamaların eksiksiz anlaşılması için yukarıda yer alan Tablo 2.3'e başvurulması önerilir. Tsoukas ve Chia (2002: 572), sorunları, süreç ontolojisi yani gerçek dünyanın temelinde oluşan süreçler olarak ifade etmektedirler. Bu durumda, varlıklar (Örneğin; doğal çevre, kurumlar) geçici örneklemeler olarak anlaşılır. Devam eden süreçleri sabitlemek yerine değişen nesneler, varlıklar, sürekli ve genellikle öngörülemeyen değişim, sadece temsilci kararları ve eylemleri tarafından üretilmez, aynı zamanda tesadüfi olaylar ve istenmeyen amaçlı seçimlerin sonuçlarından da

ortaya çıkmaktadır (Tsoukas & Chia, 2002: 572). Genel olarak, örgütsel araştırmalarda süreç çalışmaları, dünyayı bileşenlerden oluşan olarak betimleyen olaylar ve deneyimler (Wu vd., 2017: 35) ve özellikle ampirik deneyimlere odaklanmıştır (Abatecola vd., 2018: 417; Ann Glynn & Watkiss, 2020: 1346). Buna karşılık, farklı olan süreçlerin gerçek nitelikleri ampirik anlayıştan itibaren eleştirel gerçekçi bir bakış açısına dönüşmüştür. Bu doğrultuda, süreç, olma, yaşama, olma tarzı veya yapısı, uzay veya zamnada dönüşüm olarak belirtilmiştir (Bhaskar, 1975: 118). Süreçler temelde gerçektir. Sürekli oluşum, dönüşüm halindeki yapılar, uzay ve zaman üzerinde dönüşümdür (Bhaskar, 1975: 118). Böylece gerçek mekansal ve bağımsız olarak var olan zamansal nitelikler ampirik deneyimlerdir. Süreçler göz önüne alındığında, iç içe bir ölçekte gözlemlenen anormallikler bir diğerinde fark edilmemekte. Kurumlar yeterince anlamadıkları için gizil sorunları kaçırabilir (Sayre, 2005: 607). Bu durumda farklı ölçeklerde süreçler ve dikkat odağı devreye girmektedir.

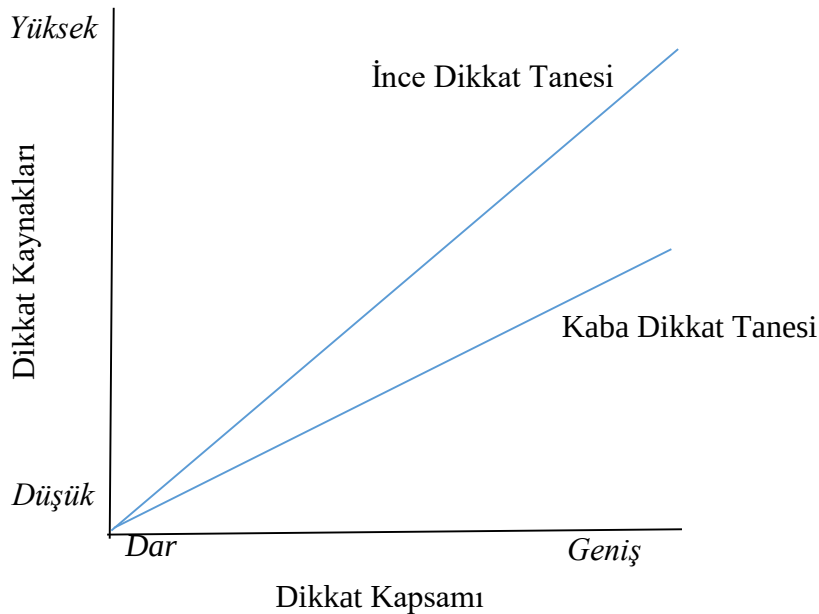
2.2.4.1. Dikkat Tanesi ve Kapsamı

Bir kurumun dikkati, özellikle prosedürel ve iletişim kanallarında gizil sorunları, süreçleri görme ve tespit etme yeteneğidir. Bu yetenek iki önemli yapıya dayalıdır; dikkat tanesi ve kapsamı (Sayre, 2005: 607). Dikkat tanesi, en küçük ölçü birimidir. Uzayda bir süreci gözlemlemek için kullanılır. Zaman ve süreç içerisinde boyutu ince ile kalın arasında değişebilir (Gibson vd., 2000: 220; Sayre, 2005: 607). Kurumun dikkatinin çözülmesinde dikkat tanesine ilişkin kapsam ne boyutta inceseyse dikkate yönelik netlik o kadar iyi olur. Dikkat kapsamı ise, ölçüm aralığıdır. Uzayda bir süreci gözlemlemek için kullanılır ve zamanla dardan geniş değişebilir (Gibson vd., 2000: 221; Sayre, 2005: 607). Kurumun dikkat alanı öyle ki kapsam ne kadar büyük olursa, açıklık o kadar geniş olur. Sayre (2005: 607) aralarındaki farkı somutlaştırmak için dikkat tanesini milimetreyle, dikkat kapsamının ise metreyle eşleştirmiştir. Örneğin; iklim değişikliğinin yıllara göre farkını dikkat tanesi, yüzyıllar arasındaki farkını dikkat kapsamıyla belirtmiştir.

Örgütsel dikkat, önsonuçlu olma eğilimindedir. Belirli dikkat taneleri ve kapsamları, ya kasıtlı olarak ya da dikkat yoluyla bilinçsizce örgütsel rutinelere gömülür. Örneğin; hisse senedi fiyatları takibi için günlük takip taneye, üç ila beş yıl arası tahmini gelir tabloları ise kapsama denk gelir (Chen vd., 2019: 899). Bir kurumun gizil sorunları belirleme yeteneği, altta yatan süreçlerin ölçeği ile ilgili dikkat tanesine bağlıdır. Dikkat tanesi boyutu uygunsa, anormallikleri işaret eden süreçlerde daha sonra örgüt kalıpları belirleyebilir. Dikkat tanesi çok kalın ise, anormal sinyaller veri toplanmadığı

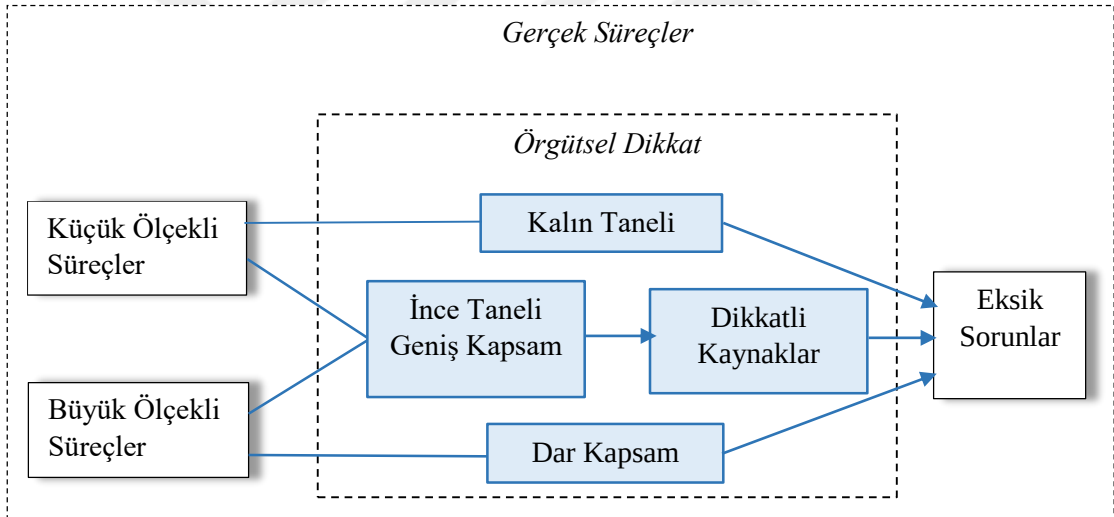
için kaçırılır (Bansal vd., 2018: 229). Bu nedenle, süreçleri gözlemleyecek kalın dikkat tanesi veya düşük çözünürlüğün, gizil sorunları gözden kaçırma olasılığı vardır. Dikkat tanesi en az uzamsal kadar ince olmalıdır. Gizil sorunları fark etmek için daha küçük süreçlerin ölçeği ne kadar ince olursa, dikkat o kadar ince tane olmalıdır (Bansal vd., 2018: 229; Sayre, 2005: 608). Giderek artan küresel rekabet ortamı, birçok kurumun uzak ve bilinmedik bölgelerden bilgileri gözlemlemesini ve yorumlamasını gerekli kılmakta (Gibson vd., 2000: 221; Levy, 2005: 808).

Gizil sorunları belirlemek için kurumların altta yatan süreçlerin ölçeğiyle ilgili olarak yeterli bir dikkat derecesi uygulamaları esastır. Dikkat genişliği yeterli görüldüğünde altta yatan varyans aralığını yakalar. Kapsam görelisi olarak çok darsa altta yatan süreçleri ayırt etmek zordur (Bansal vd., 2018: 230). Sorunların büyük olasılıkla gözden kaçacağı göz önüne alındığında çok kaba bir tane veya süreçlerin ölçeğine göre çok dar bir kapsam, tüm süreçleri ince bir tane ile gözlemlemek geniş ölçüde çekici görünebilir seçenektir. Ancak Bansal ve diğerlerine (2018: 231) göre, gözlem süreçleri ince taneli ve geniş ölçüde ise yoğun dikkat kaynakları gerektirir. Geniş bir dikkat aralığında yüksek çözünürlüklü bir görüntü, önemli veriler üretmektedir (Hansen & Haas, 2001: 7). Bu bağlamda Bansal ve diğerleri (2018: 231), örgütsel dikkati, kurumun nesnel zamansallığı, süreçlerin mekansal niteliklerini anlaması ve örgütsel yeteneğini değerlendirirken gizil sorunları etkili bir şekilde fark etmesi olarak ifade etmişlerdir. Tanımlama temeli için kullandıkları dikkat tanesi ve kapsamı arasındaki etkileşim Şekil 2.4'te görülmektedir.



Şekil 2.4: Dikkat Tanesi, Kaynakları ve Kapsamı Arasındaki Etkileşim
Kaynak: Bansal ve diğerleri, 2018, sf. 228

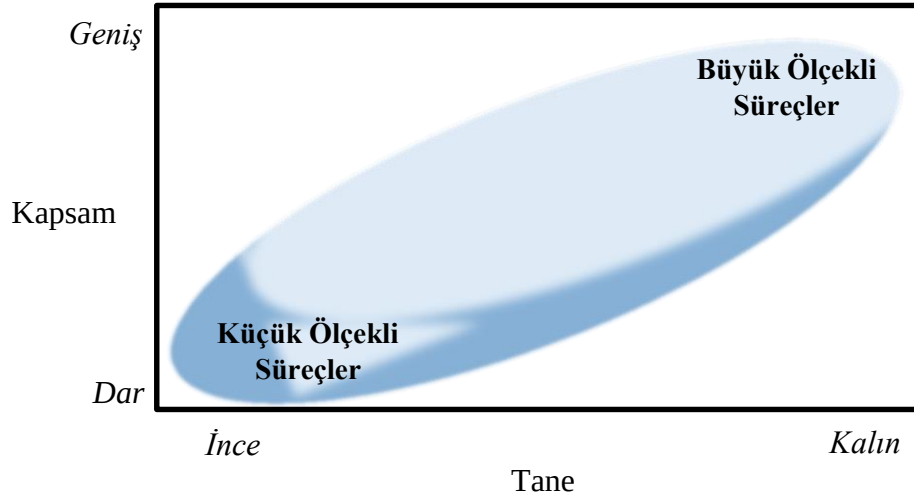
Şekil 2.4'te görüldüğü üzere dikkat kaynakları yükselip dikkat kapsamı genişlediği sürece dikkat tanesi ince oluyor. Bu durum da gizil sorunlara dikkati sağlıyor ve gözden kaçma durumu oluşmuyor ya da asgari düzeyde oluşuyor (Bansal vd., 2018: 228). Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere dikkat tanesi, kaynakları ve kapsamı açısından süreçlerin ölçeği kullanılarak yüksek dikkat gösterilse bile sorunlar gözden kaçabiliyor. Çünkü gizil sorunlar, dikkat tanesi, kaynaklar ve kapsamı değişkenlerinin yer aldığı, süreçlerin ölçeğine uygun olarak görülmemekte (Overman vd., 2019: 420; Rerup, 2009: 880; Weick & Sutcliffe, 2006: 432). Bunu bir kez daha deneyimleyen Bansal ve diğerleri (2018: 229) Şekil 2.5'te yer alan kavramsal modeli önermişlerdir.



Şekil 2.5: Gizil Konulara Örgütsel Dikkatin Kavramsal Bir Modeli

Kaynak: Bansal ve diğerleri, 2018, sf. 228

Şekil 2.5'te görüldüğü üzere kurumlara gizil sorunlarını belirlemek için kendilerine uygun boyutta dikkat tanesi ve kapsamı seçmeleri önerilmektedir (Bansal, vd., 2018: 228). Uygun boyutta dikkat tanesi ve kapsamı uygulamadığı sürece sorunlar ya gizli kalacak ya da yanlış teşhis edilerek tamamen gözden kaçacaktır. Şekil 2.6'da ise süreç ölçeğiyle dikkat tanesi ve boyutu gösterilmiştir.



Şekil 2.6: Farklı Ölçeklerdeki Süreçler İçin Dikkat Tanesi ve Kapsamı

Kaynak: Bansal ve diğerleri, 2018, sf. 229

Şekil 2.6 doğrultusunda, gizil sorunları belirlemek için kurumların baskın süreçleri anlayıp elementler arasındaki doğal ilişkileri tespit etmeleri gerekmektedir. Yanlış dikkat tanesi boyutu ve kapsamıyla gizil sorunlar tespit edilemeyebilir ya da doğru dikkat tanesi boyutu ve kapsamı kullanıldığı halde gizil sorunların tespit edilememesi gizil sorun olmadığı anlamına gelebilir (Bansal vd., 2018: 229). Sorunlar devam ettiğinde kurumların dikkatinin tanesi boyutuna ve kapsamına rehberlik etmek için duyuların ve sezginin kullanılmasını gerektirebilir (Thompson & McGarigal, 2002: 575). En güçlü rehber, deneyimler olabilmektedir. Levinthal'e (2011: 1519) göre, kurumlar genellikle aramalarını yakın zamanlarda, yerlerde ve tanıdık deneyimlerle sınırlandırır. Uzakta arama yerine yakında arama kurumları tehdit edebilir.

Carnegie Okulu, örgütsel süreçlere odaklanmış, özellikle bilişsel süreçlerle ilgili bilgi edinmek ve bu süreçleri değerlendirmek için çalışmaktadır. Carnegie Okulu araştırmalarında, karar vericilerin, mevcut durum, eylem ve sonuçlarla arasında bilişsel bağlantılar kurarak daha uzak arama yapabileceğini belirtilmektedir (Gavetti vd., 2012: 154; Gavetti & Levinthal, 2000: 267; Gavetti & Ocasio, 2015; Levinthal, 2011: 1519). Bansal ve diğerleri (2018: 229) Carnegie Okulu'nun araştırmaları ve dikkat nasıl olursa olsun karar vericilerin bilişinin, gerçek süreçlerin zamansal ve mekânsal süreçlerin nitelikleriyle uyumlu olmadığını ve örgüte ait gizil sorunları gözden kaçırdıklarını belirtmişlerdir. Carnegie Okulu ise öncelikle ikili ayrımlar olarak yerel ve uzak aramayı bilişsel içgörüyle birlikte sunmakta. Uzak aramalarda

çok farklı taneciklere sahip olan kurumlar ve kurum tarafından şu anda uygulanmakta olandan daha kapsamlı yakın arama yapan kurumlar, bazı sıçramaları daha fazla yapacaktır (Bansal & Knox-Hayes, 2013: 71). Bansal ve diğerlerine (2018: 230) göre kurum, normal görüş alanının dışında kalanlar için mutlaka görüş alanını genişletmeli ve örgütsel dikkat oluşturmak için uzak aramalar yerine dikkat tanelerini ve kapsamalarını süreçlere daha yakından hizalamalı. Bunun için Bansal ve diğerleri (2018: 230) süreç ölçeklendirme çalışması yürütmüşlerdir.

Kurumların yönetimi için süreçlerin ölçeğinin zamansal olarak kavramsallaştırılması ve mekânsal niteliklerinin etkileri vardır (Bansal vd., 2018: 231). Örgütsel boyut ve ölçek büyütme genellikle boyutlandırmak anlamına gelir (Josefy vd., 2015: 725). Temel olarak ölçekler süreçlerin anlaşılmasını gerektirir. Boyut genellikle mekansal ve zamansal bağlamdan koparılmıştır. Ancak ölçeği büyütme daha derin bir zaman arasındaki ilişkinin anlaşılması ve altta yatan süreçlerin mekansal niteliklerini içerir. Başarılı ölçek büyütme, sadece coğrafi kapsamda değil, aynı zamanda zamansal olarak yeni ufukları gerektirir (Bansal vd., 2018: 231). Giderek küresel ufukların daha geniş bir hale gelmesiyle kurumlara ait mevcut durumlar ve ufuklar giderek daha kısa vadeli hale gelmektedir. Başka bir deyişle, örgütlerin zamansal ölçekleri azalırken, mekânsal ölçeği artıyor. Örgütler, dışarı ve boyutlandırma olarak hem hızlanıyor hem de yayılıyor. Kurumdaki bu gerçek değişiklikler istenmeyen sonuçlara neden olabiliyor (Bansal & DesJardine, 2014: 74). Kurumlar gerekli yatırımları yapmakta başarısız olabiliyorlar. Bansal ve DesJardine'e (2014: 74) göre, uzun vadeli örgütsel süreçlerde, araştırma, geliştirme ve paydaş gibi uzun vadeli güvenceye yardımcı olan etkileşim, örgütün istikrarını sağlar. Ancak bu noktada kurumlar için bazı zorluklar söz konusudur.

Kurumlar için en büyük zorlukların başında yoksulluk ve toplum yer almaktadır (Colquitt & George, 2011: 433; Margolis & Walsh, 2003: 274). Buradaki yoksulluk ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli paraya sahip olmamaktan farklı olarak fiziksel ihtiyaçlar (Lister, 2004) ve kaynak eksikliği (Nolan & Whelan, 1996) ve belirli noktalara ulaşma yetenekleri düzeyleri (Margolis & Walsh, 2003: 274) olarak yer almaktadır. Tüm bu ihtiyaçlar karşılandığı an kurumların gelişmesi daha mümkün görülür. Yoksulluk, temelinde, ekonomik, sosyal, politik yapılar ve süreçlerden küreselden yerele desteklenen karmaşık bir sorundur (Lister, 2004). Yoksulluğu azaltmayı amaçlayan kurumlar, örneğin sivil toplum kuruluşları (STK) olarak ve

sosyal girişimler, ölçek büyütmek için sosyal etkilerini genişletebilirler (Colquitt & George, 2011: 433). Ölçek büyütmeye girişimi genellikle standartlaştırılmış bir boyutlandırmaya indirgenmiştir (Bansal vd., 2018: 232). Bansal ve diğerleri (2018: 232) ölçek kavramına katılan örgüt büyüklüğü ve farklı yöntemlerin yanı sıra projeleri yürütmek için yerelden ziyade küresel bağlamda yoksulluğun yapısal nedenlerinin araştırılarak ortadan kaldırılması için çağrıda bulunarak araştırmalarını noktalamışlardır.

2.2.5. Örgütsel Dikkat, Kültür ve Performans Ölçüm Sistemleri

Örgütsel dikkate ve stratejik karar vermeye odaklanmada kontrolün baskın olması için üst düzey yöneticilerin performans ölçüm sistemleri (PÖS) doğrultusunda hareket etmesi Henri (2006: 81) tarafından önerilmiştir. PÖS, literatürde ölçüm çeşitliliği olarak yer almaktadır. Yönetim kontrol sistemlerinin özü ise, yenilik ve öngörülebilir hedef başarısı ve temel örgütsel ikilemi dengelemek için kontrol ve esneklik arasındaki gerilimi yönetmektir (Simon, 1947). Kontrol ve esneklik, örgüt kültüründe iki rakip nitelikleri olarak kabul edilen değerlerdir (Al-Dabbagh, 2020: 7; Zbaracki & Bergen, 2015: 378). Kontrol değerleri kararlılık, formalite, sağlamlık, uygunluk, yanıt verebilirlik ve öngörülebilirliği ifade eder. Esneklik değerleri ise, değişim, açıklık ve uyum sağlamayı ifade eder (Henri, 2006: 81). Bu bağlamda, PÖS şu şekilde etki eder: kurumsal diyaloga teşvik etmek için etkileşimli bir kontrol sağlar (Simon, 1947) ve kaynak sağlayıcı olarak (Bagis, 2020: 324) belirli durumlar ve belirli bir anlayışı yansıtır. Örgütsel kültür, PÖS etkisiyle çalışanların dikkatlerini hangi birincil ve ikincil hedeflere odaklayacağını çerçevesini oluşturur (Awh vd., 2012: 439; Surroca vd., 2016: 376).

Örgütsel dikkat odaklamak için kullanıldığında, PÖS, stratejik konularla ilgili ipuçları gönderir, bilgi alışverişi ve örgütsel öğrenmeyi teşvik eder (Simon, 1947). Bu kullanım değerleri kontrol değerlerinden daha fazladır ve esneklik ile daha uyumludur. Gerçekten de örgütsel dikkat için düzen, uygunluk ve öngörülebilirlikten ziyade yanıt verebilirlik, değişim, uyum ve uyum yeteneği daha çok ilişkilidir. Ayrıca, dikkat odaklı bir çalışma düzeni, karmaşık kuralların geliştirilmesine katkıda bulunur ve yeni eylemlerle ilgili dernekler ve nedensellik anlayışının geliştirilmesini sağlar (Henri, 2006: 83). Bu üst düzey öğrenme yani çift döngü, düşük seviyeli öğrenmenin tek kontrol ile ilişkilendirilmiş döngünün aksine esneklikle ilişkilendirilmiştir.

Bir organizasyonla ilişkili örgütsel öğrenme, dikkat odaklı yeni stratejilerin kullanımının ortaya çıkmasına katkıda bulunur (Simon, 1947). Ortaya çıkması stratejiler, açıklık, yenilikçilik gibi esneklik değerleri, yaratıcılık, değişim ve uyum sağlamayla ilişkili özellikler gerektirir. Tersine, kontrol değerlerinin öngörülebilirliğini amaçlayan uygulamaya yönelik stratejiler, uygunluk ve sertlikle uyumlu değildir (Henri, 2006: 83). Ayrıca esneklik değerleri açık iletişim ve farklı insanlar arasındaki iletişim destekler. Dikkat odaklı PÖS'nin kullanımı, tartışma, bilgi alış verişi ve iletişim kavramlarıyla ilişkilidir (Hansen & Haas, 2001: 8). İletişime dayalı bir örgüt kültürü, kurumun, vizyonlar, görüşler, bilgi ve çerçeveler stratejik konular gibi farklı tutumları paylaşmak ve dikkat odaklanması gerçekleştirmek için ilgili referans oluşturur. Bu durumu destekleyen Bourne ve diğerleri (2000: 759), PÖS'nin, kurum güçlendirme, performans boşluklarını belirlemek, girişimcilik, kendini kontrol etme ve dikkat odaklı bir kullanımla uyumlu olduğunu savunmaktadır. Henri'ye (2006: 82) göre ise kurumların üst yönetim ekipleri bir esnekliği yansıtan yönetimi baskın olarak kullanma eğilimindedir. Dikkatin daha fazla odaklanması için PÖS, kontrolün baskın olduğu kurumlardan daha fazla gelişim için avantaj sağlamaktadır.

PÖS, dikkat odaklı bir kullanımı boyunca örgütte iletişimi uyarır ve teşvik eder. Stratejik olarak izlenebilir olmak önlemleri daha fazla eyleme geçirilebilir. Örgütsel dikkat bağlamında, bu önlemler, tartışmayı, içgörüler ve yeni eylem planlarını teşvik etmek için kullanılabilir (Henri, 2006: 87). Ayrıca, Henri'ye (2006: 87) göre, PÖS'nin dikkat odaklı kullanımı daha fazla ölçüm çeşitliliğiyle ilişkili olma eğilimindedir. Eğer kurum, esneklik değerlerine sahip bir kurum ise örgütsel dikkati odaklamak için PÖS güçlü kontrol değerlerine daha kolay sahip olabilir. Henri (2006: 87) dikkat odaklı bir örgüt için örgüt içi bağlılık, ortak noktalara odaklanma, ortak bir sözcük dağarcığı geliştirilmesi, ortak görüş, astlar ve üstler arasında etkili iletişim, varsayımlar ve eylem planları için tartışmayı savunmuştur.

2.3. Yöneticilerde Seçici Dikkat ve Karar Verme

Günümüzün değişken, belirsiz, karmaşık ve belirsiz dünyasında, üst düzey yöneticiler sayısız zor kararla karşı karşıyadır. Bu kararlara genellikle, karar verme süreçlerini karmaşıktırabilen bir uyarılar yağmuru eşlik eder. Bu zorlukların üstesinden gelmek için, liderliğin üst kademelerinde bulunanlar, seçici dikkatlerini iyi yönetmeli, gelişen olayları net bir şekilde anlamalı ve bunlara göre örgüt sonuçlarını en üst düzeye

çıkarmak şekilde hareket etmelidir (Hart, 2023). Üst düzey yöneticilerin içinde bulunduğu dünya giderek daha değışken, karmaşık ve belirsiz hale geliyor (Baran & Woznyj, 2021: 54). Bunun ne kadar gerçek olduğunu görmek için son üç ila dört yıldaki dünya olaylarını yeniden hatırlamak yeterlidir: Coronavirüs (COVID-19) salgını, ABD genelinde ırksal adaletsizlik protestoları, okul silahlı saldırıları, market çökmeleri ve yükselişleri, aşırı hava olayları ve Avrupa'da bir savaş. Günümüzün üst düzey yöneticileri, kurumlara ve kariyerlere onarılamaz zararlar verme potansiyeline sahip (Mannor vd., 2016: 1971) veya bir örgütün doğrudan hayatta kalmasını tehdit eden ciddi sonuçları göze alarak (Intezari & Pauleen, 2018: 347; Merendino & Sarens, 2020: 418) sürekli ve hızla gelişen karar alanlarında yer almak zorundadır (Merendino & Sarens, 2020: 418). Bu ortamın doğası, karar vermeyi zorlaştırıyor, deneyim ve eğitim artık yeterli gelmiyor. Intezari ve Pauleen'e (2018: 347) göre, "dünyanın çalkantısı ve karmaşıklığı göz önüne alındığında, kesinlik ve gerçek yalnızca bilgi tarafından garanti edilemez.

Bu ortam ayrıca üst düzey örgüt liderleri üzerinde yüksek düzeyde stres ve endişe yaratır durumdadır. Yöneticiler, baş döndürücü bir dizi görevle uğraşırlar, belirsizlik ve eksik bilgilerle uğraşırlar ve yeterince işleyebileceklerinden çok daha fazla uyarılarla karşılaşır (Mannor vd., 2016: 1971). Neredeyse tüm yöneticiler, kararları, zaman kısıtlamaları altında, hızlı veya aceleci almakta ve karar kalitesi bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Haque vd., 2017: 116; Merendino & Sarens, 2020: 418). Bu durum yöneticiler için ezici olabilir. Bu nedenle, liderliğin üst kademelerindeki kişiler tarafından bu tür yönlerde yer almak için kullanılan bilişsel süreçleri anlamak önemlidir (Hart, 2023). Neely ve diğerleri (2020: 1032), yöneticilerin hangi bilgileri aradığını, ilgilendiğini ve önemli bulduğunu yani seçici dikkati anlamaya yönelik durumları özellikle vurgulamış ve araştırmacıları, yöneticilerin anlam oluşturma ve anlam verme süreçlerinde belirli türdeki bilgilere nasıl ve neden odaklandığını araştırmaya yöneltmiştir.

Bugün üst düzey yöneticilerin faaliyet gösterdiği ortam değışken, belirsiz, karmaşık ve muğlak (VUCA) olarak nitelendirilmektedir (April & Chimenya, 2019: 18; Baran & Woznyj, 2021: 54).

Bu terim, ABD ordusu tarafından liderlerin gezinmesi gereken çevrenin öngörülemeyen doğasını en iyi şekilde açıklamak için yaratılmıştır (Baran & Woznyj, 2021: 54). Terim, askeri bir bağlamın çok ötesinde liderlik çevrelerine girmiş olsa da,

terimi oluşturan dört ayrı kelimeye odaklanmayı sürdürmek ve anlamını azaltma eğilimini reddetmek önemlidir. April ve Chimanya (2019: 18), terimin önemli bileşenlerine tanım ekleyerek hareketliliğin, istikrarsız ve öngörülemeyen durumlara, belirsizliğin, bilgi eksikliğine veya belirli sonuçlara ilişkin olasılıklara, karmaşıklığın, birbirine bağlı birçok parçaya ve değişkene, belirsizlik, netlik eksikliğine veya çoklu yorumların varlığına atıfta bulunduğunu belirtirler. VUCA gerçeklerinin her biri, üst düzey yöneticinin rolünü karmaşıktırır ve üst düzey yönetici kararlarına riskler getirir (Severgnini vd., 2019: 475).

Ancak etkili liderler bu risklerden kaçamaz veya görmezden gelemeyizler ve ciddi sonuçları tehdit eden kararlar alırken bu riskleri dikkate almalıdırlar. Mannor ve diğerleri (2016: 1972), yönetici yanlış adımlarının hem kurumları hem de kişisel refahları üzerinde kalıcı sonuçları olabileceğini tespit etmiştir. Benzer şekilde Intezari ve Pauleen (2018: 349), yönetimin karar vermesinin performans gibi örgütsel sonuçlar üzerinde doğrudan ve önemli bir etkisi olduğunu belirtmektedirler. Kriz zamanlarında, yönetici karar verme, bir kurumun nasıl tepki vereceğine ilişkin kritik faktörlerden biridir (Merendino & Sarens, 2020: 423). VUCA ortamlarında kararlar genellikle ciddi zaman kısıtlamaları ile yüksek baskı altında alınır (Mannor vd., 2016: 1972; Haque vd., 2017: 116) ve diğer ilgili kişilerle yoğun etkileşimler ve iletişim içerir (Merendino & Sarens, 2020: 423). Bu ifadeler, Haque ve diğerlerinin (2017: 117), günümüzün giderek artan hızlı iş ortamında, kaliteli karar verme inanılmaz derecede önemli olduğu tespitiyle örtüşmektedir.

Bu nedenlerden dolayı Baran ve Woznyj (2021: 55), liderlerin VUCA gerçeklerini stratejik planlamalarına ve liderlik paradigmalarına dahil etmelerini önermişlerdir. Liderler, riskleri en aza indirmek ve olumlu organizasyon sonuçlarını en üst düzeye çıkarmak için rasyonel karar alma süreçleri uygulamalıdır (Severgnini vd., 2019: 475). Bununla birlikte, üst kademelerdeki liderlerin çevrelerindeki dünyayı nasıl anlamlandırdıkları ve büyük sonuçları olan veya kurumları için gerçek fark yaratan kararları nasıl yönlendirdikleri konusunda öğrenilecek çok şey bulunmakta (Butler vd., 2016: 549; Hambrick, 2007: 338; Laureiro-Martinez vd., 2014: 326; Mannor vd., 2016: 1970; Neely vd., 2020: 1032; Sperber & Linder, 2018: 290). Buradaki zorluk, VUCA ortamlarının tipik olarak karar verme süreçleri başlamadan önce veya erken ele alınması gereken bir uyarı yağmuru yani bilgi, e-postalar, metinler, telefon görüşmeleri, haber akışları, toplantılar, raporlar vb. sunmasıdır (Mannor vd., 2016:

1973). Bu uyarın saldırısı, VUCA ortamlarında karar verme sürecinin başladığı yerin sınırlarını genişletir. Üst düzey yöneticilerin kurumlarına stratejik liderlik sağlarken zor kararlarda yol alırken kendilerine sunulan sayısız uyarını ayıklamak için kullandıkları bilişsel süreçler dikkat çekmektedir.

Tüm bunların yanında, dünyanın giderek daha fazla VUCA haline gelmesi şaşırtıcı olmamalıdır. Liderler, kalıplara uymaktan kaçınmalı ve VUCA ortamlarına netlik ve düzeni geri getirmedeki rollerini bulmalıdır (Hart, 2023). Liderler, kişinin sınırlı dikkatini yönetirken belirsiz ve hızla gelişen olayları anlamlandırmaya çalışırken, bilgece bir öğüt bulmak için zorluk çekerler. Giderek artan VUCA dünyasında (Baran & Woznyj, 2021: 55; Intezari & Pauleen, 2018: 350) bu durum kritik derecede önemlidir. Buna çözüm olarak, liderliğin üst kademeleri, kurumlarına istikrarlı ve stratejik liderlik sağlarken, bilgiye doymuş ve yüksek uyaranlı rollerde gezinmelidir (Mannor vd., 2016: 1973). Karşılaştıkları zor durumları anlamlandırmak için bilişsel beceriler, deneyim ve sezgilerden yararlanarak, neredeyse her gün birçok stratejik, yüksek sonuçlu karar almaya zorlanırlar (Haque vd., 2017: 118; Hoskisson vd., 2017: 142; Lucena & Popadiuk, 2020: 27; Merendino & Sarens, 2020: 423). Giderek artan VUCA dünyası onları bilgi ve uyarınlarla muhattap etmekte (Baran & Woznyj, 2021: 55; Intezari & Pauleen, 2018: 350) ve karar sonuçlarını optimize etme becerilerine meydan okumakta (Murphy vd., 2016: 787; Uhreckı vd., 2020: 97). Liderler, karar vermenin öncüsü olarak sayısız uyarını önceliklendirmek ve sıralamak için sınırlı dikkat kaynaklarını yönetmeli, süreçte anlamlandırmadan yararlanmalıdır. Bu genellikle yöneticinin kara kutusu olarak adlandırılan bilişsel bir süreç olarak ifade edilmektedir (Hambrick, 2007: 338; Heyler vd., 2016: 793; Neely vd., 2020: 1037).

Literatürde yöneticilerin hangi bilgileri aradığını, ilgilendiğini ve önemli bulduğunu yani seçici dikkatleri doğrultusunda biliş süreçlerinin önemi üzerine araştırmalar yer almaktadır (Hart, 2023; Merendino & Sarens, 2020: 424; Neely vd., 2020: 1037). Üst kademelerin, yüksek sonuçlu kararlar almak için yüksek uyaranlı ortamlarda sınırlı dikkatlerini yönetmeleri önem arz etmekte. Burada üst kademe teorisi (UET) ön plana çıkmaktadır. Hambrick (2007: 337) tarafından, UET stratejik yönetim teorisinin temeli olarak kabul edilmektedir. UET'nin merkezinde, yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliklerinin, karşılaştıkları durumları anlamlandırma ve bunlara göre hareket etme biçimini şekillendirdiği fikri yer alır (Hambrick, 2007: 337; Mannor vd., 2016: 1975; Neely vd., 2020: 1037). Yöneticiler, çevrelerindeki dünyaya ilişkin

anlayışlarını, örgütü ve faaliyetlerini şekillendiren eylemler ve stratejik seçimler, kararlar aracılığıyla hareket eder (Hoskisson vd., 2017: 149). UET'nin temel bileşenleri, anlamlandırma ve karar vermedir. Anlamlandırma, anlama oluşturmak ve eylemi kolaylaştırmak için çevrede meydana gelen olayları yorumlama ve anlam yükleme süreci olarak tanımlanabilir (Brown vd., 2015: 267; Weick vd., 2005: 415). Karar verme, genellikle karar vericilerin alternatifler ürettiği ve alternatifler arasından seçim yaptığı bir süreçtir (Intezari & Pauleen, 2018: 350; Lucena & Popadiuk, 2020: 28; Severgnini vd., 2019: 477).

Yüksek uyaranlara ve VUCA ortamlarına odaklanma göz önüne alındığında, seçici dikkat önemli bir temeldir. Seçici dikkat, ilgisiz uyaranları göz ardı ederken sınırlı dikkat kaynaklarını görevle ilgili uyaranlara atayan süreçtir (Cochrane vd., 2020: 76; Jo vd., 2021: 3; Laureiro-Martinez vd., 2014: 327; Stevens & Bavelier, 2012: 36). Dikkat kontrolü, bir kişinin görevle ilgili olmayan bilgileri ve dikkat dağıtıcı unsurları göz ardı ederken görevle ilgili bilgilere odaklanmasını sağlar (Laureiro-Martinez vd., 2014: 327; Murphy vd., 2016: 787). Hem seçici dikkat hem de bu dikkatin kontrolü, algısal yük ve bilişsel kontrolden etkilenir. Bu bağlamda Hart'a (2023) göre, liderliğin üst kademelerinde yer alanlar, zorlu VUCA ortamlarında kararlar vermelidir. Bu ortamlar, onları karar verme sürecinin erken bir parçası olarak ele alınması gereken bilgi ve uyaranlarla bombardıman eder. Ayrıca, kötü kararların sonuçları hem birey hem de kurum için büyük ve maliyetli olabilir. Bu nedenle, yöneticiler etraflarında gelişen olayları anlamlandırma ve örgütlerinin eylemlerini yönlendirme yolundaki sayısız uyaranı sıralarken, oyundaki karmaşık bilişsel süreçleri anlamak önemlidir (Hart, 2023). Liderliğin üst kademelerindeki kişilerin bilgiye doymuş, yüksek uyaranlı ortamlarda nasıl gezindikleri ve değişkenler, karmaşıklık ve belirsiz önem arz etmekte (Yim-Hol & Blumstein, 2011: 4). Belirsizliğin bir risk biçimi olduğu göz önüne alındığında (Severgnini vd., 2019: 477), liderler VUCA gerçeklerini stratejik planlama paradigmalarına dahil etmeli (Baran & Woznyj, 2021: 55) ve riskleri en aza indirmek ve olumlu örgüt sonuçlarını en üst düzeye çıkarmak için rasyonel karar vermeyi kullanmalıdır (Severgnini vd., 2019: 477).

2.3.1. Karar Verme

Karar verme konusunda bu süreci bilgilendiren derin bir literatür mevcuttur. Bununla birlikte, kurumların tepesindeki yani üst kademelerdeki liderlerin etraflarındaki dünyayı nasıl anlamlandırdıkları (Neely vd., 2020: 1038; Özdemir, 2020: 255) ve

büyük sonuçları olan veya kurumlarına gerçek fark yaratan kararları nasıl yönlendirdikleri hakkında öğrenilecek hala çok şey bulunmaktadır (Neely vd., 2020: 1038; Butler vd., 2016: 550; Mannor vd., 2016: 1975; Samimi vd., 2020: 7; Sperber & Linder, 2018: 290). Buradaki zorluk, VUCA ortamlarının tipik olarak, karar verme süreçleri başlamadan önce ele alınması gereken bir uyarı yağmuru yani, bilgi, e-postalar, metinler, telefon görüşmeleri, haber akışları, toplantılar, raporlar vb. sunmasıdır (Mannor vd., 2016: 1975). Bu noktada üst kademe teorisi (UET), duyu oluşturma ve dikkat yönetimi devreye girmekte.

2.3.1.1. Yönetimde Üst Kademe Teorisi

Stratejik liderlik, örgüt liderliği kademelerinin tepesindekilerin liderliğiyle ilgilenir. Samimi ve diğerleri (2020: 7), stratejik liderliği, bir örgütün en üst düzeylerindeki bireyler tarafından gerçekleştirilen ve kurum için stratejik sonuçlara sahip olması amaçlanan işlevler olarak tanımlamışlardır. Bu düzeydeki kurumlardaki liderler, örgütsel sonuçlar üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir ve göreceli etkileri giderek daha fazla artmaktadır (Boone vd., 2019: 286; Neely vd., 2020: 1040). Oynadıkları önemli rol nedeniyle, bu seçkin kıdemli liderler grubunun karşılaştıkları durumları nasıl anlamlandırdıklarını ve bunlara göre nasıl hareket ettiklerini anlamaya adanmış bir psikolojik teori vardır ve üst kademe teorisi (UET) olarak adlandırılır (Hart, 2023).

UET, stratejik yönetim literatüründeki en etkili perspektiflerden biri (Neely vd., 2020: 1040) ve stratejik yönetim teorisinin mikro temeli (Bagis, 2020: 324) olarak anılmıştır. Teori, Hambrick (2007: 339) tarafından isimlendirilmiştir, ancak 1980'lerden beri geniş çapta araştırılmış ve çalışılmıştır. UET'nin temel fikri, yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliklerinin, karşılaştıkları durumları anlamlandırma ve bunlara göre hareket etme biçimlerini şekillendirdiğidir (Hambrick, 2007: 339; Mannor vd., 2016: 1975; Neely vd., 2020: 1043; Samimi vd., 2020: 7; Wang vd., 2016: 782). Yöneticiler, anlayışını, örgütü ve faaliyetlerini şekillendiren eylemler ve stratejik seçimler yoluyla tercüme ederler (Boone vd., 2019: 286; Hoskisson vd., 2017: 149).

UET'de araştırma, ya tepe lideri (Örneğin; icra kurulu başkanı, CEO) ya da üst yönetim ekibini (Jeong & Harrison, 2017: 1224) ve bazen her ikisini (Georgakakis vd., 2017: 749) vurgulayan iki temel yaklaşımı içerir. İster üst yönetim ekibine ister CEO'ya odaklansın, UET üzerine araştırmalar, kurumların üst kademelerindeki kişilerin nitelikleri, etraflarında gelişen olayları nasıl anlamlandırdıklarını ve bunlara göre

hareket ettiklerini doğrudan etkiliyor (Hart, 2023). Bazı araştırmalar, üst yönetim ekibini çeşitli özelliklerinin örgüt başarısının daha iyi yordayıcıları olduğunu öne sürüyor (Boone vd., 2019: 287; Wu vd., 2017: 35). Bununla birlikte, çoğu UET literatürü, CEO'ların demografik özellikleri (Li vd., 2021: 227), deneyim, kişilik, değerler, liderlik davranışları, sosyal bağlar, dikkat, algı, biliş (Bromiley & Rau, 2016: 187), zamansal odak (Gamache & McNamara, 2019: 927), algılanan sosyal sınıf kökenleri (Kish-Gephart & Campbell, 2015: 1619), ünlü statüsü (Lovelace vd., 2018: 425) ve hedef yönelimlerinin (Pryor vd., 2021: 8) örgüt başarısında önemli etkilere sahip olduğunu savunmaktadırlar.

Tüm bunlara rağmen, yöneticinin bilişsel kara kutusuyla ilgili literatürde hala kabul edilen bilinmeyenler vardır. Hambrick (2007: 340) bu durumu, iyi bilinen kara kutu problemi olarak adlandırmaktadır. Neely ve diğerleri (2020: 1043) tarafından yürütülen araştırmada, yöneticilerin bilişsel açıdan bilinmeyenlerinin, kavramsal ve özellikle pratik katkılarını sınırladığını öne sürmektedir. “Yöneticiler anlam oluşturma ve anlam verme süreçlerinde farklı bilgi türlerine nasıl ve neden odaklanır?”, sorusuna halen cevap aranmaktadır. Diğer destekleyici iddialarla birlikte araştırmaları, bu yöneticilerin etraflarındaki VUCA dünyasını nasıl anlamlandırdıklarının anlaşılmasına yardımcı olması için üst kademenin bilişsel kara kutusunun daha fazla açılması gerektiğini açıkça ortaya koyuyor (Butler vd., 2016: 550; Mannor vd., 2016: 1976; Neely vd., 2020: 1043; Sperber & Linder, 2018: 290; Wang vd., 2016: 782).

Daha önce belirtildiği üzere, UET'nin, liderlerin etraflarında gelişen olayları nasıl anlamlandırdıkları ve bunlara göre hareket ettikleri şeklinde iki temel bilişsel bileşeni vardır. Hart'a (2023) göre, iteratürün üst kademelerdekilerin etraflarındaki dünyayı nasıl anlamlandırdıkları hakkında ne söylediğini anlamak önemlidir. Anlamlandırma, UET'nin temel bir bileşenidir ve anlam oluşturmak ve eylemi kolaylaştırmak için çevrede meydana gelen olayları yorumlama ve anlam yükleme süreci olarak tanımlanabilir (Weick vd., 2005: 417; Brown vd., 2015: 270; Kilskar vd., 2020: 4; Schildt vd., 2020: 245). Anlamlandırma, VUCA ortamlarında önemlidir ve bu bazı durumlarda liderlerin belirsiz, yeni veya kafa karıştırıcı olayları anlamalarına yardımcı olmak için benzersiz şekilde uygun bir süreç olarak tanımlanır (April & Chimenya, 2019: 18; Brown vd., 2015: 270). Zhang ve Soergel (2020: 163), süreci öğrenmeyle aynı alana yerleştirerek bilgi oluşturmaya benzetmektedirler. Benzer şekilde Kalkman

(2019: 654), anlamlandırma ürününün inşa edilmiş bir gerçeklik anlayışı olduğuna ve gerçek gerçekliği yansıtmayabileceğine dair önemli bir hatırlatma sağlamaktadır.

Anlamlandırma süreci, bir lider beklenmedik bir şeyle karşılaştığında (De Graaff vd., 2019: 752) veya kaosa maruz kaldığında (Weick vd., 2005: 417) başlar, ancak duygusal olarak da yönlendirilebilir (Hart, 2023). Süreç, bağlam, dil, kimlik, bilişsel çerçeveler, duygu, politika ve teknolojiden (Kilskar vd., 2020: 4), olay yoğunluğundan (De Graaff vd., 2019: 752) ve yöneticilerin zihinsel modellerinden etkilenebilir (Hart, 2023). Halen araştırmacılar kesin süreç konusunda fikir ayrılığına düşmeye devam etmekte (De Graaff vd., 2019: 752; Weick vd., 2005: 417; Schildt vd., 2020: 245). Ancak, daha katı model yedi farklı anlamlandırma taktiğine odaklanıyor gibi görünüyor: duygularla başa çıkmak, koşulları tanımak, dışarıdan yardım istemek, kendisinin ve başkalarının sonuçlarını sorgulamak, eylemlerin sonuçlarını tahmin etmek, kendi kişisel motivasyonlarını analiz etmek ve eylemlerin üzerimizdeki etkilerini düşünmek (De Graaff vd., 2019: 754; Parry, 2003: 261). Brown ve diğerleri (2015: 270), anlam verme ve karar verme arasındaki sıkı örülmüş ilişkiye dikkat çekmiştir. Bu iki sürecin, karmaşık şekillerde iç içe geçtiği ifade edilmiştir (Brown vd., 2015: 270). Weick ve diğerleri (2005: 417) ise, anlamlandırmayı karar verme sürecinden önce gerçekleşen bilişsel bir süreç ve eylemi kolaylaştırmak için bir hazırlık adımı olarak ifade etmiştir.

Liderliğin tüm seviyelerinde karar verme teorisi etrafında derin bir literatür vardır. Üst kademelikler tarafından alınan kararlar, kurumlar üzerinde gerçek ve önemli bir etkiye sahip olabilecek stratejik kararlar olarak nitelendirilir (Laureiro-Martinez vd., 2014: 327). Kahneman ve diğerleri (2019: 69), stratejik kararları, karmaşıklığın tek bir ileriye doğru damıtılmasını içermeye eğiliminde olan doğası gereği değerlendirici sonuçlar olarak tanımlarlar. Tepedeki liderlerin kuruluş sonuçları üzerindeki büyük etkisi göz önüne alındığında (Boone vd., 2019: 287), karar sonuçlarını iyileştirmek için mümkün olduğunda üst kademelerin yapılandırılmış karar verme süreçlerini kullanmasının önemi vurgulanmaktadır (Kahneman vd., 2019: 69). Karar verme, genellikle karar vericilerin alternatifler ürettiği ve alternatifler arasından seçim yaptığı bir süreç (Fromer & Shenhav, 2022: 47; Lucena & Popadiuk, 2020: 28; Severgnini vd., 2019: 478) olarak tartışılmakta (Intezari & Pauleen, 2018: 357; Jackson vd., 2017: 214). Jackson ve diğerleri (2017: 214) karar vermeyi, eylemlerin oluşturulduğu ve başlatılmak üzere seçildiği süreç olarak tanımlamaktadırlar.

Karar verme süreçlerinin öğrenmeyle bağlantıları vardır (Aidman vd., 2019:192) ve rasyonel veya sezgisel olabilir ve yapı ve formalite derecesine göre değişebilir (Lucena & Popadiuk, 2020: 28; Severgnini vd., 2019: 478). Yaklaşım ve yapı ne olursa olsun, birçok faktör karar kalitesini etkileyebilir. Yorgunluk (Aidman vd., 2019: 193; Uhreckı vd., 2020: 96), kaygı ve stres (Haque vd., 2017: 115; Mannor vd., 2016: 1976), deneyim, odaklanma ve kişilik, karar kalitesini etkileyebilir (Fromer & Shenhav, 2022: 52; Haque vd., 2017: 115; Wang vd., 2016: 782). Bilişsel yeteneklerin ve nörolojik farklılıkların hem karar verme becerilerini etkilediği gösterilmiştir (Del Missier vd., 2012: 339; Hoekstra & Montz, 2017: 457; Intezari & Pauleen, 2018: 357; Paes vd., 2019: 168) hem de genel kararlılık (Jackson vd., 2017: 214) ve zihinsel modeller, maliyetli önsonuçlar getirirken (Merendino & Sarens, 2020: 424) sınırlamalar (Kahneman vd., 2019: 69) sunabilir.

Bağlamsal faktörler, yöneticilerin zor kararları nasıl yönlendirdiğini de etkiler (Hoekstra & Montz, 2017: 462; Paes vd., 2019: 168). Spesifik olarak VUCA ortamlarında, karar vericiler kendilerini, dikkat kaynaklarını zorlayabilecek (Srna vd., 2018: 1947), resmi süreçleri bozabilecek birden fazla kötü tanımlanmış ve zor problemler arasında gidip gelirken bulma eğilimindedir (Fromer & Shenhav, 2022: 52). Aşırı uyarım, zor kararları zorlaştırır, ancak kişinin dikkatini iyi yönetmesinin belirsizliği azalttığı ve riskleri en aza indirdiği gösterilmiştir (Fromer & Shenhav, 2022: 52; Severgnini vd., 2019: 478).

2.3.2. Dikkat Yönetimi – Seçici Dikkat

Yöneticilerin her gün kendilerine yansıtılan çok miktarda uyarın arasında nasıl gezindiklerini ve etraflarında gelişen durumları anlamlandırmak için bilgileri nasıl filtrelediklerini anlamaya yeterince ilgi gösterilmemiştir (Neely vd., 2020: 1044; Parry, 2003: 261; Schildt vd., 2020: 246). Burada iş başında olan temel psikolojik süreç seçici dikkat olsa da, algısal yük teorisi ve bilişsel kontrol de VUCA ortamlarıyla ilgilidir. Seçici dikkat, görevle ilgili uyarılara sınırlı dikkat kaynakları tahsis eden kusurlu bir süreçtir (Jo vd., 2021: 3; Laureiro-Martinez, 2014: 1125; Murphy vd., 2016: 789; Stevens & Bavelier, 2012: 36). Cochrane ve diğerleri (2020: 76), seçici dikkati, ortamdaki mevcut bilgilerin bir alt kümesinin tercihli işlenmesi ve bununla birlikte kalan bilgilerin işlenmesinde bir miktar azalma olarak ifade etmişlerdir. Süreç, doğası gereği önsonuçlı olduğundan (Awh vd., 2012: 439; Cochrane vd., 2020: 77) ve karar vermede hatalara neden olmaya eğilimli olduğundan kusurludur (Hart, 2023).

Örneğin; Fromer ve Shenhav (2022: 52), kararlarda bir seçeneğe ne kadar uzun süre bakılırsa, seçilme olasılığının o kadar yüksek olduğunu savunmaktadırlar.

Dikkat kontrolü, bir kişinin görevle ilgili olmayan bilgileri ve dikkat dağıtıcı unsurları göz ardı ederken görevle ilgili bilgilere odaklanmasını sağlayan şeydir (Laureiro-Martinez, 2014: 1125; Murphy vd., 2016: 789). Stevens ve Bavelier (2012: 38), yarışan uyaranların dışsal (işitsel/görsel) veya içsel (düşünceler/alışılmış tepkiler) olabileceğini ve çoğu ortamın, dikkat edebildiğinden veya işleyebildiğinden çok daha fazla bilgi ve uyaran içerdiğini belirtmişlerdir. Kişinin dikkati üzerinde kontrol uygulama mekanizmaları, yukarıdan aşağıya yani, içsel ve hedefe yönelik faktörler, aşağıdan yukarıya yani, dışsal ve ortaya çıkan faktörler ve özelliklere dayalı yani, özellikle ilgili kabul edilen uyaranları yükselterek karakterize edilmiştir (Awh vd., 2012: 440). Bunun yanında, özellik temellinin yukarıdan aşağıya kontrole tabi olduğunu iddia edilmektedir (Fromer & Shenhav, 2022: 55; Khosravi vd., 2020: 897; Kilskar vd., 2020: 5; Vo, 2020).

Seçici dikkati etkileyen birkaç faktör vardır. Fortenbaugh ve diğerleri (2015: 1504), araştırmasında dikkat becerilerinin yaştan etkilendiğini ve bir kişinin 40'lı yaşlarının ortasında zirveye ulaştığını bulmuşlardır. Üst kademelerdeki birçok liderin Bu özellikle 40 yaşın üzerinde olduğu göz önüne alındığında bu durum özellikle endişe verici olabilir. Bireysel düzey nitelikler ise, ilgi alanlarını ve tercihleri içerir. Endişe, stres (Morelli & Burton, 2009: 87), işleyen bellek yetenekleri (Chen vd., 2019: 902; Gazzaley & Nobre, 2012: 132) ve kişinin meta-farkındalığı yani, dikkat dağıtıcı durumları fark etme becerisi (Sandved-Smith vd., 2021: 9) bireysel nitelikler olarak literatürde yer almaktadır. Bunun yanında duygusal olan uyaranlar, bir kişinin dikkat odağını da manipüle edebilir (Khosravi vd., 2020: 897). Çoklu görev, dikkat performansını etkiler ve çok kasıtlı stratejiler olmadan başarılı bir şekilde yerine getirilmesi zordur (Srna vd., 2018: 1947). Hart'a (2023) göre, diğer iki faktör olan algısal yük ve bilişsel yük, VUCA ortamlarında test edilme olasılıkları göz önüne alındığında önem arz etmekte oldukları ortadadır.

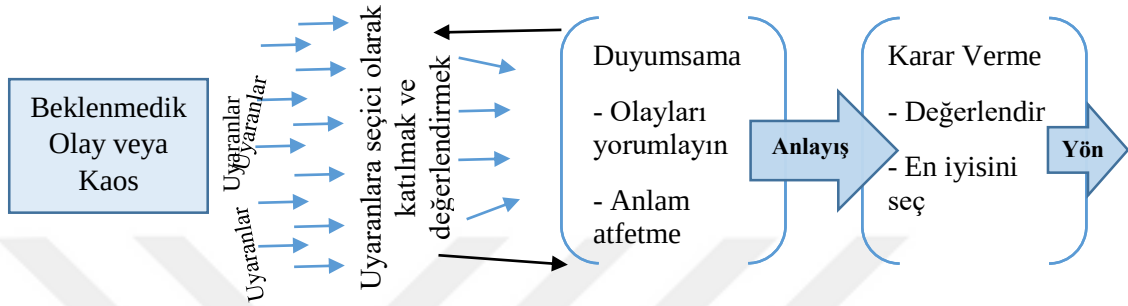
Algısal yük teorisi, dikkat kaynaklarının sınırlı olduğunu ve insanların dikkat kaynaklarına bağlı olarak yalnızca sınırlı miktarda uyarana odaklanabileceğini ve işleyebileceğini belirtir (Jo vd., 2021: 4; Li vd., 2018: 1463; Macdonald & Lavie, 2008: 1083). Jo ve diğerleri (2021: 4) tarafından belirtildiği üzere, çeldirici ne kadar alakalı olursa, kişinin dikkatine ve performansına müdahale o kadar büyük olur. Yüksek yük

ve teknoloji yükü dönemleri, dikkati engelleyebilir ve kişinin ilgilenebileceği veya işleyebileceği bilgi miktarını sınırlayabilir (Macdonald & Lavie, 2008: 1082; Manini vd., 2021: 6; Murphy vd., 2016: 789; Wei & Zhou, 2020: 8; Miller vd., 2021: 798). Yüksek düzeyde uyaran ve/veya VUCA ortamlarında beklendiği gibi yüksek algısal yük, yük kaynaklı körlük (Macdonald & Lavie, 2008: 1083) ve bilişsel yorgunluk (Murphy vd., 2016: 789) ile ilişkilendirilmiştir.

Bilişsel kontrol, dikkat yönetiminin bir diğer önemli yönüdür ve insanların dikkatlerini kontrol etmelerini sağlayan mekanizmadır (Appelbaum vd., 2014: 1027). Tanım olarak, eldeki duruma ilişkin değerlendirmelere ve değişikliklere dayalı olarak bilişsel çabayı düzenleme sürecidir (Jackson vd., 2017: 216; Laureiro-Martinez, 2014: 1128). Appelbaum ve diğerleri (2014: 1033), bilişsel kontrolün, insanların dikkatlerini çeldirici unsurları azaltmak ve davranışları izlemek ve ayarlamak için stratejik olarak dikkat dağıtmasına izin verdiğini ortaya koymuştur. Chen ve diğerleri (2019: 902) ise, bilişsel kontrol ile akıcı zeka arasında yakın bir bağlantı olduğunu savunmuş ve yüksek yükleri yönetmek için bilişsel segmentasyon veya sorunları daha küçük bileşenlere ayırmayı önermişlerdir. Karar vermeyle kanıtlanmış bağlantılarla (Del Missier vd., 2012: 339; Fromer & Shenhav, 2022: 55; Jackson vd., 2017: 216), üst kademelerin sınırlı dikkatlerini nasıl yönettiklerini, birçok dikkat dağıtıcı uyaranı nasıl sıraladıklarını ve dar görüşlü olduklarını anlamak önemlidir. Bu şekilde bir VUCA ortamında yüksek sonuçlu kararlar almak için ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşırlar (Hart, 2023). Hart'a (2023) göre, yöneticilerin eldeki sorunla hangi bilginin ilgili veya ilgisiz olduğundan emin olmadıklarında (hızla gelişen VUCA ortamlarında beklenebileceği gibi) bilgi doygunluğu veya dikkat dağıtıcı uyaranlarla nasıl başa çıktıklarını anlamak önem arz etmektedir.

Literatüre göre, yüksek uyaranlı veya VUCA ortamlarında, karar verme sürecinden önce hem anlamlandırma hem de seçici dikkat süreçleri gelir (Hart, 2023). Birbiriyle uygun ilişki içinde anlaşıldığında, psikolojik süreçler aşağıda yer alan Şekil 2.7'de gösterildiği gibi bir olaylar dizisini oluşturur. Beklenmedik bir olay veya kaos kendini gösterdiğinde, bir lider genel olarak alaka düzeyini değerlendirmek için seçici olarak ilgilenmeleri gereken uyaran ve bilgilerle bombardımana tutulur (Baran & Woznyj, 2021: 55; Cochrane vd., 2020: 78; Intezari & Pauleen, 2018: 357; Laureiro-Martinez, 2014: 1128; Murphy vd., 2016: 789). Daha sonra, bu bilgiyi, açıklık ve anlayış oluşturmak için yorumlayarak ve ona anlam atfederek, gerektiğinde ek bilgi veya

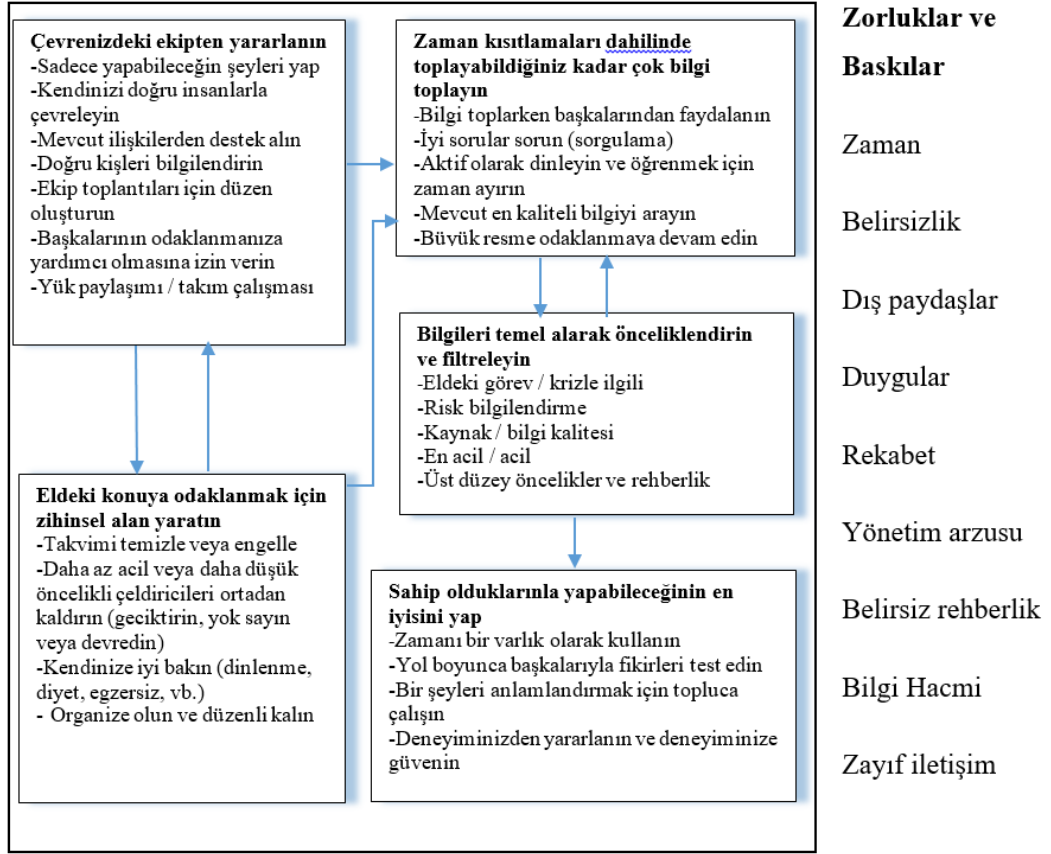
uyaranlara geri dönerek ve bunlara seçici olarak katılarak, ortaya çıkan durumu anlamlandırmak için kullanmaları gerekir (April & Chimenya, 2019: 25; Brown vd., 2015: 272; De Graaff vd., 2019: 751). Bu noktada lider, potansiyel eylem planlarını geliştirip değerlendirmeye ve en iyisini seçmeye hazırdır. Bir potansiyel eylem planı seçildikten sonra lider, örgütün harekete geçmesi için yön sağlar (Fromer & Shenhav, 2022: 56; Jackson vd., 2017: 217; Kahneman vd., 2019: 70).



Şekil 2.7: Yüksek Uyarıcı Ortamlarda Karar Verme

Kaynak: Hart, 2023, sf. 26

Şekil 2.7’de de görüldüğü üzere, Hart (2023), görevle ilgili stratejiler, dikkati daraltma, izleme ve yansıtma gibi alt stratejileri ele alarak görevin taleplerini karşılamak için dikkat dağıtıcı duyguların düzenlenmesini ve duygusal uyarılmanın yönetimini içeren, performans artırıcıya yönelik araştırma yapmıştır. Ayrıca liderlerin stratejik kararlar almak için yüksek uyarınlı ortamlarda nasıl gezindiklerine dair araştırmasında, doğrudan kişinin dikkatini yönetme ve en önemli olan şeye odaklanma ihtiyacına değinmiştir (Hart, 2023). Değişken, belirsiz, karmaşık ve belirsiz ortamlarda iyi kararlar almak için liderlerin tam olarak yapması gereken şey bu olmuştur. Şekil 2.8’de yöneticilerin karar verirken dikkatlerini nasıl yönettiklerine dair teorik bir model yer almaktadır.



Şekil 2.8: Teorik Model – Yöneticiler Karar Verirken Dikkatlerini Nasıl Yönetirler?

Kaynak: Hart, 2023, sf. 64

Şekil 2.8’de yer alan başlıklar Hart (2023) tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

- Çevrenizdeki ekipten yararlanın: Başkalarını yani yöneticinin etrafındaki insanları, dikkat yönetimi sürecinin kritik bir unsuru olarak kabul eden ve bu gerçeği olumlu bir faktör olarak çerçeveleyen bir kavram; dikkatlerini yönetmeye yardımcı olmak için etrafındaki insanlardan yararlanmalıdır.
- Sadece yapabileceğin şeyleri yap: Sadece liderin yetki sahibi olduğu bazı şeyler olduğu fikri; aşağıya doğru devredilemeyen ve bu nedenle liderin dikkatini gerektiren şeyler.
- Kendinizi doğru insanlarla çevreleyin: Etrafınıza çekmeyi seçtiğiniz insanlar hakkında kasıtlı seçimler yapma eylemi - ekibinizde, akran danışmanınız veya akıl hocanız olarak hizmet etmeleri için.

- Mevcut ilişkilerden destek alın: Önceden var olan veya erken kurulan ilişkiler, kriz zamanlarında yöneticiler için değerli bir kaynak olabilir.
- Doğru kişileri bilgilendirin: Bilgi taleplerinin önüne geçmek için bilgileri dış paydaşlarla proaktif olarak paylaşmak, böylece dikkat talebini azaltmak.
- Ekip toplantıları / güncellemeleri için düzen oluşturun: Bilgi alışverişi yapmak, kritik güncellemeler sağlamak ve depo bilgi akışını sağlamak için düzenli ekip toplantıları planlamak.
- Başkalarının odaklanmanıza yardımcı olmasına izin verin: Yöneticinin odaklanmasını yönlendirmeye ve daha fazla dikkat edilmesi gereken alanları belirlemeye yardımcı olmak için başkalarından gelen girdilere, endişelere ve sorulara güvenmek.
- Yük paylaşımı / takım çalışması: Yükü taşımak ve gelen bilgileri yönetmek / işlemek için başkalarına güvenme; ekip olarak birlikte çalışmak.
- Eldeki konuya odaklanmak için zihinsel alan yaratın: Eldeki konuyu ele almak ve/veya odaklanmak için daha fazla zihinsel alan yaratmak amacıyla kişinin dikkatine yönelik talepleri azaltma veya ortadan kaldırma eylemi.
- Takvimi temizle veya engelle: Yüksek uyaranlı durumlarda bir yöneticiye yöneltilen bilgileri düşünmek veya işlemek için alan yaratmak amacıyla zamanı boşaltmak veya bloke etmek için yapılan eylemler.
- Daha az acil veya daha düşük öncelikli çeldiricileri ortadan kaldırın (geciktirin, yok sayın veya devredin): Öncelikle görmezden gelme, erteleme veya yetki verme yoluyla bir yöneticinin eldeki konuya odaklanma yeteneğinden dikkatini dağıtan görevleri veya talepleri ortadan kaldırmak.
- Kendinize iyi bakın (dinlenme, diyet, egzersiz, vb.): Duyguları ve stresi kontrol etmenin ve kişinin düşüncelerinde netlik kazanmanın bir yolu olarak kişisel bakıma odaklanma. Dinlenme, egzersiz, dua, meditasyon, farkındalık, diyet ve diğer kasıtlı kişisel bakım biçimlerini içerir.
- Organize olun ve düzenli kalın: Zihinsel dikkat dağınıklığını veya gerilimi azaltmak amacıyla, dikkat yönetimi ve karar verme sürecine yapı ve/veya biçim ekleme adımı (Hızlı veya zaman açısından kritik senaryolarda bu adım mevcut olmayabilir).

- Zaman kısıtlamaları dahilinde toplayabildiğiniz kadar çok bilgi toplayın: Kişinin elindeki durum hakkında düşünmesine yardımcı olabilecek bilgileri arama, toplama ve/veya toplama adımı.
- Bilgi toplarken başkalarından faydalanın: Başkalarından veya başkalarının çalışmaları aracılığıyla bilgi toplamak; Başkalarının genellikle karar vermeyi bilgilendirmek için gereken bilgilere sahip olduğunu veya liderin bilgileri değerlendirmesi ve filtrelemesine yardımcı olmak için anahtar olduklarını kabul etmek.
- İyi sorular sorun (sorgulama): Kendine ve başkalarına sorular sormak; kendi düşüncenizi değerlendirmek için benlik; bilgi araştırmak ve toplamak veya anlayıştaki boşlukları belirlemek için başkalarının.
- Aktif olarak dinleyin ve öğrenmek için zaman ayırın: Aktif dinleme ve öğrenme yoluyla konu hakkında daha fazla şey anlamaya çalışmak.
- Mevcut en kaliteli bilgiyi arayın: Liderin mevcut en önemli ve ilgili bilgilere - doğru, dürüst, filtrelenmemiş ve kaliteli - sahip olmasını sağlamaya odaklı bir arayış.
- Büyük resme odaklanmaya devam edin: Kendini ve ekibi daha büyük resme, daha geniş bağlama veya stratejik hedefe yeniden odaklamak.
- Bilgileri temel alarak önceliklendirin ve filtreleyin: Bazı kriterlere dayalı olarak ilgili bilgilerin azaltılması ve önceliklendirilmesi prosedür adımı; ilgililik belirlemesine dayalı olarak hangi bilgilere dikkat edileceğini seçmeyi (anlam oluşturma veya karar verme sürecine izin verme, harekete geçme vb.) içerir.
- Eldeki görev / krizle ilgili: Kuruluşun temel misyonu veya mevcut krizi (veya sorunu) ile algılanan alaka düzeyinin belirlenmesine dayalıdır.
- Risk bilgilendirme: Bilginin liderin kararlarla ilgili risk miktarını anlamasına yardımcı olup olmadığı.
- Kaynak / bilgi kalitesi: Bilginin nereden elde edildiği, bilgiyi sağlayan kişi veya ofis veya bilgi türü yani, görüşler veya varsayımlara karşı veriler/gerçekler.

- En acil / acil: Bilginin göreceli olarak önemli veya yakınlığını dikkate alma ve liderin değerlendirmesine dayalı olarak filtreleme.
- Üst düzey öncelikler ve rehberlik: Üst düzey genel merkez veya liderlerin yönlendirmesine veya yönlendirmesine dayalı olarak; üst düzey bir otorite tarafından size verilen öncelikler.
- Sahip olduklarıyla yapabileceğinin en iyisini yap: Bir karar verilmesi gerektiğinde size sunulan kaynaklarla (zaman ve bilgi) yapabileceğinizin en iyisini kabul etmek ve basitçe yapmak için yol gösterici kavram.
- Zamanı bir varlık olarak kullanın: Zamanın, kişinin karar verme kabiliyetine bir engel olmaktan ziyade, kişinin karar penceresinin sınırlarını çizen bir varlık olarak görülmesi gerektiği kavramı.
- Yol boyunca başkalarıyla fikirleri test edin: Başkalarını (akıl hocaları, danışmanlar, akranlar, iş arkadaşları) geri bildirim vermeleri, dinlemeleri veya fikirlerini veya mantığını değerlendirmeleri için çağırma eylemi.
- Bir şeyleri anlamlandırmak için topluca çalışın: Karar verme süreçlerinde dikkati yönetmek ve doğru şeylere odaklanmak için bir strateji olarak başkalarıyla birlikte takım olarak çalışmak.
- Deneyiminizden yararlanın ve deneyiminize güvenin: Karar vermede dikkatlerini yönetmeye nasıl yaklaştıklarını bildirmek için kişinin geçmiş deneyimlerine izin vermek; buna benzetmeler bulma, kişinin içgüdülerine güvenme ve nasıl ilerleyeceğini belirlemeye yardımcı olması için geçmiş olaylar üzerinde düşünme dahildir.
- Zorluklar / Baskılar: Bir yöneticinin dikkatlerini yönetme çabasında var olan kabul edilmiş bir meydan okuma veya gerilim.
- Zaman: Zaman kısıtlamalarıyla ilgili baskılar
- Belirsizlik: Gelecek hakkında kesinlik eksikliği
- Dış paydaşlar: Birincil kuruluş düzeyi dışındaki diğer kişilerin endişeleri (hem iç hem de dış paydaşları içerir)
- Duygular / hayal kırıklığı: Yürütücünün kendi duygusal durumu ya da gelişen olay karşısında yaşadığı hayal kırıklığı duygusu.

- Rekabet eden talepler: Yöneticinin zamanını ve dikkatini çekmek için yarışan çok sayıda talep veya dikkat dağıtıcı şey
- Mikro yönetim arzusu: Yöneticinin durumun ayrıntılarına fazla dahil olma veya mikro yönetim arzusu
- Belirsiz rehberlik: Daha yüksek organizasyon seviyelerinden net rehberlik eksikliği
- Bilgi hacmi: Yeterince işlemek ve anlamlandırmak için çok fazla bilgi
- Zayıf iletişim: Kuruluşun yukarısında, aşağısında veya genelinde zayıf iletişim

Ekipten yararlanma kavramı, daha düşük öncelikli dikkat dağıtıcı şeyleri devretmek için bir yer sağlamaktan, başkalarının bir yöneticinin odağını şekillendirmesine yardımcı olmasına izin vermeye kadar çeşitli şekillerde kendini gösterir (Hart, 2023; Intezari & Pauleen, 2018: 358; Laureiro-Martinez, 2014: 1128). Çevrenizdeki ekipten yararlanma kategorisi ise, yöneticinin etrafındaki insanları, dikkat yönetimi sürecinin kritik bir unsuru olarak kabul eden ve bu gerçeği olumlu bir faktör olarak çerçeveleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Hart, 2023; Jackson vd., 2017: 217). Hart'a (2023) göre, bazen bu ekipler proaktif olarak oluşturulur ve diğerleri miras alınır. Bu yüzden dikkati yönetebilmenin en iyi yolu, ekiplerin olduğundan emin olmak. Ve bazen bu ekipler yöneticiye bir önceki yönetimden miras kalır, bazen ise zamanla oluşurlar. Ayrıca, yöneticilerin sahip olduklarıyla yapabileceklerinin en iyisini yapmaları gerektiği kavramıyla, tüm süreç için geçerli olan ve liderlerin yüksek uyaranlı karar verme durumlarında dikkati yönetme yaklaşımları hakkında nasıl düşünceleri gerektiği konusunda kapsayıcı bir ilke olarak kendi başına durması anlatılmak istenmektedir (April & Chimenya, 2019: 25; Brown vd., 2015: 272; Hart, 2023).

Şekil 2.8'deki modelde yer alan zorluklar ve baskılar, kişinin dikkatini yönetmeye yönelik bilişsel sürecinin dışında gösterilmiştir. Çünkü, zorluk ve baskıların, bir yöneticinin yüksek uyaranlı ortamlarda dikkatlerini yönetme becerisine karşı iten güçler olarak gösterilmesi amaçlanmıştır (Hart, 2023; Intezari & Pauleen, 2018: 358; Jackson vd., 2017: 218). Modelin merkezinde, üst düzey yöneticilerin sınırlı dikkatlerini yönetmek için çevrelerindeki ekiplerden yararlanma fikri yer almaktadır. Ek olarak, yöneticiler eldeki konulara odaklanmak için ihtiyaç duydukları zihinsel alanı yaratmak amacıyla bilinçli adımlar atarlar. Süreç boyunca, liderler çeşitli baskılar

ve zorluklarla uğraşırken, veriler yöneticilerin dikkatlerini yönetmeye, basitçe sahip olduklarıyla ellerinden gelenin en iyisini yapma fikriyle yaklaştıklarını göstermektedir (April & Chimenya, 2019: 29; Hart, 2023; Mannor vd., 2016: 1979; Neely vd., 2020: 1044; Wang vd., 2016: 785). Bu da üst düzey yöneticilerin dikkat yönetimi sürecini bireysel bir çabadan ziyade örgütsel olarak görmeleri önerisini ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca üst düzey yöneticilerin etrafındaki ekibin, uyaranlarla dolu ortamlarda yüksek sonuçlu kararlar alırken sınırlı dikkatlerini yönetmelerinin önemini vurgulamaktadır.

2.4. Örgütsel Dikkat ve Çoğaltma Stratejisi

Örgütsel dikkat ve çoğaltma stratejisi yeni nesil rekabet ortamlarını ifade eden iki kavram olarak görülmektedir. Yaniv ve Brock'a (2007: 381) göre, örgütsel dikkat, örgütlerin diğerleriyle etkili olarak başa çıkabilmek adına bazı konulardan geri çekilmesi anlamında bireysel ilgiye benzer. Çoğaltma stratejisi ise, doğruluk, standartlar ve ayırt edicilik olmak üzere üç temel göstergeden oluşmaktadır (Baum vd., 2000: 784). Bunun yanında, bilgi akışları ve bilgi transfer süreçleri, örgüt ve yönetim çalışmaları için açıkça hayati öneme sahiptir. Bilginin, stratejik bir kaynak olarak kullanılmasına yönelik örgütsel dikkat ve özellikle üç çoğaltma stratejisinin başarılı bir şekilde yönetilmesi söz konusu olmaktadır (Yaniv & Brock, 2007: 384).

Bilgi, görünmez olmasına rağmen tartışmasız stratejik açıdan için rekabet avantajı için kaynakların en önemli olanıdır (Eisenhardt & Santos, 2002: 153; Winter & Szulanski, 2001: 735). Bununla birlikte, kurumun mevcut bazı bilgileri, ister bilişim teknolojileri sistemlerinde, ister bireysel çalışanların zihinlerinde bulunsun, bu kaynaklara dikkat edilmediği için kullanılmaz. Bu bilginin olabileceği anlamına gelir ancak gelecekteki rekabet avantajı için bir kaynak olarak kaybolabilir. Strateji bir model olduğu için eylemler, bilgi ve kurumun stratejisi arasında potansiyel olarak bir bağlantı vardır (Mintzberg, 1973). Alternatif olarak, bilgi, bazı odak noktalarına yanlışlıkla aşırı dikkat nedeniyle etki abartmış olabilir. Dikkat dağıtıcı unsurları yönetmek de dahil olmak üzere belirli bir göreve veya fikre odaklanma ve ilgiyi sürdürme dikkat yeteneği olarak adlandırılır (Sternberg, 1996). Örgütsel dikkat, sosyal olarak yapılandırılmış bir model olarak tanımlanır. Örgüt içindeki karar vericilerin dikkati üzerine odaklanır (Ocasio, 1997: 199). Yaniv ve Brock (2007: 384), örgütsel dikkatin, kurumun bilgi kaynağı ve sonuç olarak kurumun strateji performansını etkilediğini savunmaktadırlar. Burada örgütsel dikkat, bir bilgi filtresi görevi görmektedir. Örgütün hangi bilgi

kaynaklarına tepki göstereceği, zaman ve çaba harcayacağı ve hangi kaynakları göz ardı edeceği bu filtre ile ortaya çıkar.

Dikkat, eğitim, psikiyatri ve psikolojide yaygın olarak kullanılan bir terimdir. Sternberg'e (1996) göre dikkat, içsel bilişsel bir süreç olarak tanımlanabilir. Kişinin aktif olarak çevresel bilgiyi seçtiği veya aktif olarak iç kaynaklardan gelen bilgileri işler (Yaniv & Brock, 2007: 384). Daha genel bir ifadeyle dikkat, odaklanma ve odaklanma yeteneği olarak tanımlanabilir. Dikkat dağıtıcı şeyleri yönetmek de dahil olmak üzere belirli bir göreve veya fikre olan ilgiyi sürdürmek (Sternberg, 1996; Yaniv & Brock, 2007: 385). Ocasio (1997: 200), kurumun dikkat temelli görüşü için bir çerçeve geliştirmiştir. Kurumsal strateji, bir örgütsel dikkat modeli, farklı odak noktası olarak tanımlanır (Ocasio, 1997: 200). Kurumun belirli sorunlar, problemler, fırsatlar ve tehditlere ve belirli bir dizi beceriye, rutine, programa, projeye ve prosedüre bağlı süreçlere yönelik örgütsel davranışı, dikkat ve dikkatin karmaşık bir ağı olarak tanımlanır (Simon, 1947). Ocasio (1997: 200), bir kurumun karar çevresinin sonsuz olduğunu savunur. Ancak, karmaşıklık ve kurumların tüm çevresel uyaranlara katılma kapasiteleri sınırlıdır. Karar vericiler, karar verme ortamının bu yönlerinde seçicidirler (Ocasio, 1997: 201; Yaniv & Brock, 2007: 385). Farklı çevresel uyaranlar fark edilir, yorumlanır ve bilinçli değerlendirilir. Durand (2003: 829), örgütsel dikkati şu şekilde incelemiştir: Kurumların iç ve dış bilgilere yatırımı ve daha yüksek görecelilik kazanma durumu. Piyasa bilgisine yapılan yatırımın, tahminlerdeki hataları ve yanlışlığı azalttığı görülmektedir (Durand, 2003: 829).

Tüm bunların yanında, Yaniv ve Brock (2007: 383), örgütsel dikkat için kapasite ve seçim olmak üzere iki boyutu dikkate almayı önermişlerdir. Kapasite, aynı anda işlenebilecek konuların sayısı veya miktarını, seçim ise, fiilen seçilen ve işlenen konuları ifade eder. Örgütler her iki faktörde de farklılık gösterir (Yaniv & Brock, 2007: 383). Örgütsel dikkat, mevcut bilgilerin bir kısmının işlenmesini sağlar. Diğer mevcut bilgileri bloke eder, dolayısıyla, bu konuda bazı bilgiler kaybolur. Yaniv ve Brock (2007: 382) bu önerileri için Şekil 2.9'da yer alan örgütsel dikkate ait teorik modeli geliştirmişlerdir.

düşünülen veya göreceli olarak daha az değere sahip bilgileri ayırır (Baum vd., 2000: 784).

Dikkat kapasitesi sınırlı olduğundan, kurumun yeni girdi ve alternatif kaynaklar gibi her şeye odaklanmak için yeterli kapasitesi yoktur. Bu nedenle mevcut kaynaklar kaynaklar arasında değiş tokuş yapmak zorunda kalır (Yaniv & Brock, 2007: 382). Bu noktada çoğaltma stratejisinin üç temel göstergesi yani standart, doğruluk ve ayırt edicilik ön plana çıkar (Winter & Szulanski, 2001: 738). Örgütsel dikkat, bilgi transferini, çıkışların birbirine göre tekdüzeliği ve dolayısıyla örgüt düzeyini etkiler. Çıkışların tekdüzeliği böylece bağımlı bir değişken olur. Çoğaltmanın doğruluğu, şablon arasındaki benzerlik düzeyi ve gerçek çıkışlar olarak tanımlanır (Yaniv & Brock, 2007: 382). Doğruluk, çalışanların ne ölçüde şablonu anladığı ve ona bağlı kaldığıdır (Winter & Szulanski, 2001: 738). Başarılı çoğaltma stratejisi iş modeli, planlı rekabet, zincirler arası farklılaşma ve zincir içi tekdüzelik üzerine kuruludur (Cohen & Levinthal, 1990: 133). Bu nedenle, şablon, kuruma kazandıran çoğaltılacak öğeleri içerecek ve ayırt edici şekilde tasarlanmıştır (Winter & Szulanski, 2001: 738). Bu nedenle kurum, rakiplere ve farklılaşmak için benzersiz bir rekabetçi iş modeli geliştirmeye dikkat etmelidir (Yaniv & Brock, 2007: 385). Rakiplerin stratejisini ve iş modelini iyi anlamak, kurumun benzersiz bir iş modeli geliştirmesine yardımcı olur. Strateji geliştirme sürecinde rekabet avantajı sağlayan kurumlar güçlü ve zayıf yönlerini ve rakiplerinin davranışlarını araştırmak zorundadırlar. Kurum bu bilgiye dayanarak ayırt edici yetenekler geliştirir (Joseph vd., 2015). Bir iş stratejisi geliştirme sürecinde, kurumlar farklılık yaratmak niyetindedir. Kurumun rakiplerine yönelttiği dikkat seviyesi, paydaşlar ve rakipler tarafından fark edildiği şekliyle ayırt edicidir (Yaniv & Brock, 2007: 385).

Kurumun dikkat profili, iki bileşen hakkında bilgi sağlar: Örgütsel dikkat, yani dikkat kapasitesi ve dikkat seçimi (Yaniv & Brock, 2007: 386). Dikkat kapasitesinde, kapasite, aynı anda işlenebilir konu sayısı olarak tanımlanır. Bireysel düzeyde, herhangi bir zamanda bir kişinin bilincine giren unsurlar sayısıdır. Örgüt düzeyinde, genel kapasite, geri kalanını görmezden gelirken örgütün sınırlı miktarda bilgi veya bilgi üzerine odaklanmasını sağlar (Ocasio & Joseph, 2006: 272; Yaniv & Brock, 2007: 386). Ocasio'ya (1997: 202) göre, örgütsel kapasite bireylerin kapasitesi ile ilgilidir. Bunun yanında, dikkat seçiminde ise, dikkat kapasitesinin anlık bir sonucu,

karar vericiler dikkat etmeyi seçerler ve gerçek bilgi kaynaklarına odaklanırlar (Ocasio vd., 2017).

2.5. Bilişsel Esneklik

İnsan davranışlarının bilişsel boyutu araştırma konularının inceleme alanlarının başında yer almakta. Bilişsel gelişim (Adams vd., 1995: 33; Aidman, vd., 2019: 195; Appelbaum vd., 2014: 1033; Butler vd., 2016: 551; Piaget & Inhelder, 1969) ve bu bağlamda bilişsel esneklik (Çelikkaleli, 2014: 341; Martin & Rubin, 1995: 625; Spiro & Jeng, 1990: 170) özellikle yönetim alanlarında oldukça dikkat çekmektedir. Bilişsel esnekliği ilk defa Spiro ve Jeng (1990: 170) tanımlamıştır. Bu bağlamda bilişsel esneklik, değişen durumlar nedeniyle bireyin taleplere yönelik tepki vermek için sahip olduğu bilgileri doğaçlama şekilde yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma ek olarak bilişsel esneklik üzerine araştırmalar yürüten Martin ve Rubin (1995: 625), tanımı daha da ayrıntılı biçimde, her durum için uygun ve ulaşılabilir seçeneklerin olduğunun ve her duruma uyum sağlayabileceğinin bilincinde olmak, esnek olamaya istekli olmak ve bu yönde kendini yetkin hissetmek, olarak ifade etmişlerdir.

İnsanlar genel olarak çevrelerinde meydana gelen değişikliklere karşı esnek davranabiliyorlarsa bilişsel esneklikleri yüksek olarak algılanır (Kuttappa, 2020). Ancak uyum kapasitesi yüksek olması demek her zaman her koşulda baş edebilir sonucunu çıkarmaya yetmemektedir (Çelikkaleli, 2014: 342; Payne vd., 1993; Martin & Rubin, 1995: 625). Martin ve Rubin'e (1995: 625) göre, esnekliği günlük hayatlarında rahatlıkla gösterebilen bireylerin, sadece günlük hayatlarında değil iş gibi diğer alanlarda da esnek olabileceklerini savunmaktadır. Bu bağlamda, bilişsel esnekliğin birey için genel bir hal olduğunu belirtmektedirler (Çelikkaleli, 2014: 342; Martin & Rubin, 1995: 625). Spiro ve Jehng (1990: 170) ise bu durumu, çoklu görevlerde ve ortamlarda yer alan bireylerin bilişsel esnekliklerinin daha yüksek olduğu şeklinde değerlendirmiştir. Çünkü, durumsal değişikliklerle sıkça karşılaşan bireyler, değişiklikleri daha kolay değerlendirip yönlerini o şekilde belirlemektedirler. Bu bireyler, deneyimleri doğrultusunda mevcut bilgilerini yapılandırıp durumsal süreçler karşısında hızlı bir şekilde tepkilerini verebilmektedirler. Martin ve diğerlerine (1998: 37) göre, bu şekilde esnek bireyler, gerek iş hayatlarında gerekse de günlük hayatlarında daha fazla sorumluluk sahibi, girişimci, yaşadıklarına anlam verebilen, atılgan ve iletişim yetenekleri yüksek bireylerdir. Yeni koşullarda dahi

iletişm konusunda güvende ve rahat hissederler (Çelikkaleli, 2014: 344; Martin & Rubin, 1995: 625). Martin ve diğlerlerine (1998: 37) göre, bu durum aslında karşılıklı birbirini besleyen bir süreçtir. Yani, bilişsel esneklik, bireylere güven verir ve daha etkin davranış sergilerler. Daha etkin davranmak ise bireylerde yine güveni arttırdığı için daha esnek olmalarına neden olur.

Bilişsel esnekliği yüksek olan bireylerin, özgüvenli, dikkatli, durumlar karşısında hazır cevap veren, yüksek yetkinlik inancı olan, kendilerini anlayışlı gören kişiler oldukları savunulmaktadır (Martin vd., 1998: 37). Çelikkaleli (2014: 344), yürüttüğü çalışmalar doğrultusunda, bilişsel esnekliğin, toleransalı olma, kavgaya yatkın olmama (Martin & Rubin, 1995: 625), problem çözme beceri yüksek, sosyal yetkinlik, bilişsel, dil ve aritmetik beceriler, stresle baş etme ve işbirliği çerçevesinde karar verme gibi olumlu özellikler pozitif yönde ilişkili olduğunu, tam aksine depresyon ve tartışmacı olmak gibi negatif özelliklerle de negatif yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu olumlu psikolojik özellikler değerlendirildiğinde bilişsel esneklik düzeyi yüksek olan yöneticilerin örgütsel dikkat düzeylerinin durumu önem arz etmektedir. Ayrıca bilişsel esneklik düzeyi yüksek olan bireylerin problem çözme beceri düzeylerinin de yüksek olduğu ifade edildiğine göre bu durumda karar verme becerileri de yüksektir. Bu karar verme süreci akılcı veya sezgisel yönde olabilir.

2.6. Akılcı ve Sezgisel Karar Verme

Gerek iş hayatında gerekse günlük hayatta sayısız karar verme süreçleri mevcuttur. Ancak karar verme süreçleri basit süreçler değildir. Bazı durumlarda bireyler verdikleri kararın hatalı olduğunu bilse dahi uygun olmadığını düşündükleri seçimi yapabilirler. Bu durum, zihinsel süreç kullanımlarında farklılıkların olmasından kaynaklanabilmektedir (İme vd., 2020: 5998). Kahneman (2020) bu farklılıkların iki farklı bilişsel sistemden kaynaklandığını savunmaktadır. Ayrıca Phillips ve diğlerleri (2016: 265), ikili süreç bilişsel kuramına dayandırarak birbirinden farklı iki bilgi işleme şekli olduğunu öne sürmektedirler. Kahneman'ın (2020) da savunduğu gibi Sistem 1 ve Sistem 2 bu noktada sezgisel ve akılcı olarak ele alınmıştır. Sezgisel yani Sistem 1, hızlı, analiz yapmadan otomatik işleyen sistem, akılcı yani Sistem 2 ise, analitik düşünen, biraz daha yavaş, rasyonel, kurallı işleyen sistemdir (İme vd., 2020: 5998; Kahneman, 2020; Phillips vd., 2016: 266). Akılcı, rasyonel veya Sistem 2, karar verme süreçleri için istenen ve beklenen bir stil olarak görülmektedir (Phillips vd., 2016: 266). Karar verme, hafıza, problem çözme, bilgi işleme ve öğrenme gibi çok

sayıda bilişsel süreçlerden oluşmaktadır (İme vd., 2020: 5998). Miller ve diğerleri (2021: 799) karar verme süreçlerini, farklı alternatifler içinden seçim yapılması olarak ifade etmektedirler. Buradan da anlaşılacağı üzere, karar verme süreçlerinde bireyler farklı stiller kullanabilirler. Bazıları daha hızlı ve sezgisel karar verirken bazıları ise daha rasyonel, analitik ve çaba göstererek kararlar verebilmektedirler (Del Missier vd., 2012: 342; Kahneman & Tversky, 1979: 275). İme ve diğerlerine (2020: 5998) göre, düşünerek, analitik hesaplamalar yaparak karar alan bireyler daha sistematik ve bilişsel olarak ele alınırlarken, daha hızlı ve sezgisel olarak karar veren bireyler ise daha aceleci ve duygusal olarak ele alınmaktadır. Karar verme stili, araştırmacılar açısından bireyin özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir (Heyler vd., 2016: 793; Mannor vd., 2016: 1979; Paes vd., 2019: 169). Tüm bunların yanında Baiocco ve diğerleri (2009: 968) karar verme stillerinin üç farklı şekilde olduğunu savunmaktadırlar. Bu stiller, sezgisel, bağımlı ve rasyonel olarak ifade edilmiştir. Sezgisel karar verme, bireyin duygularına dayanarak karar vermesi, bağımlı karar verme, bireyin başkalarının düşünce ve görüşleri doğrultusunda karar vermesi ve rasyonel karar verme ise, analitik ve rasyonellik doğrultusunda karar vermesi olarak belirtilmektedir (Baiocco vd., 2009: 968). Scott ve Bruce (1995: 823) ise, karar verme stillerinin dört farklı şekilde olduğunu ifade etmektedirler. Bu stiller ise rasyonel, sezgisel, önerilere açık ve karar vermekten kaçınan stiller olarak sıralanmaktadır (Scott & Bruce, 1995: 823). Sezgisel ve rasyonel karar verme stillerinin genel olarak araştırmalar bağlamında ortak stiller olduğu görülmektedir.

Asıl olan, bireyler karar verme sürecinde hangi stili kullandıklarının net bir şekilde bilincinde olmayabilirler. Del Missier ve diğerlerine (2012: 342) göre, karar verme süreci ve stili bireyin kişilik özelliklerini ortaya koymaktadır. Karar verme süreç ve stilleri, bilginin nasıl kullanıldığı hakkında bilgi vermektedir (İme vd., 2020: 5998; Rowe & Boulgarides, 1992: 28). Bu bağlamda hızlı artan rekabet ortamı karar verme süreç ve stillerini daha da önemli bir hale getirmiştir (Ariely, 2019). Hamilton ve diğerleri (2016: 526), rekabet ortamının getirdiği koşullar için karar vermeyi akılcı ve sezgisel olmak üzere iki stil şeklinde ele almışlardır. Yönetimde akılcı karar verme, tüm alternatiflerin dikkatle incelenip değerlendirildiği stildir (Ariely, 2018). Günümüz koşullarında yöneticilerin sorumlulukları düşünüldüğünde akılcı karar verme ön plana çıkmaktadır (Hamilton vd., 2016: 526). Scott ve Bruce'a (1995: 823)

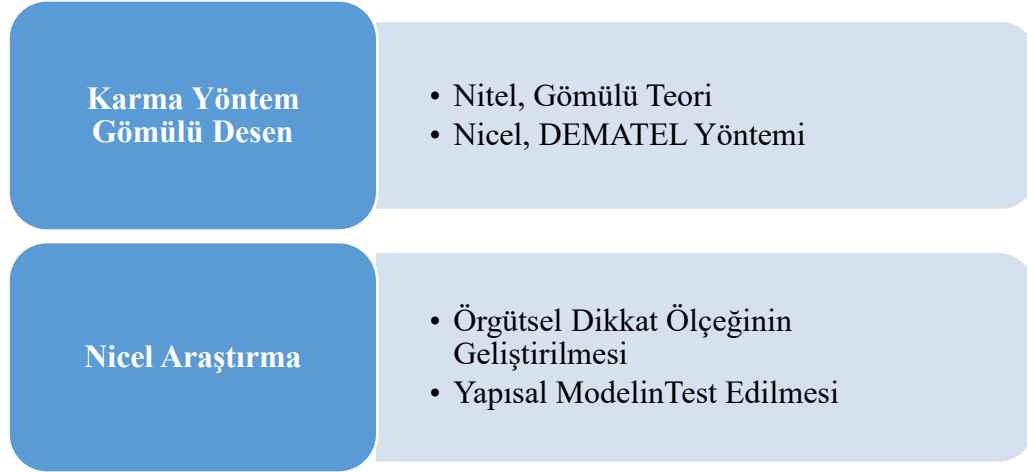
göre ise bazı yönetim süreçlerinde hızlı ve sezgilere dayalı karar vermek gerekebilir. Bu nedenle her iki stilin kullanımı durumsal olarak önem kazanmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

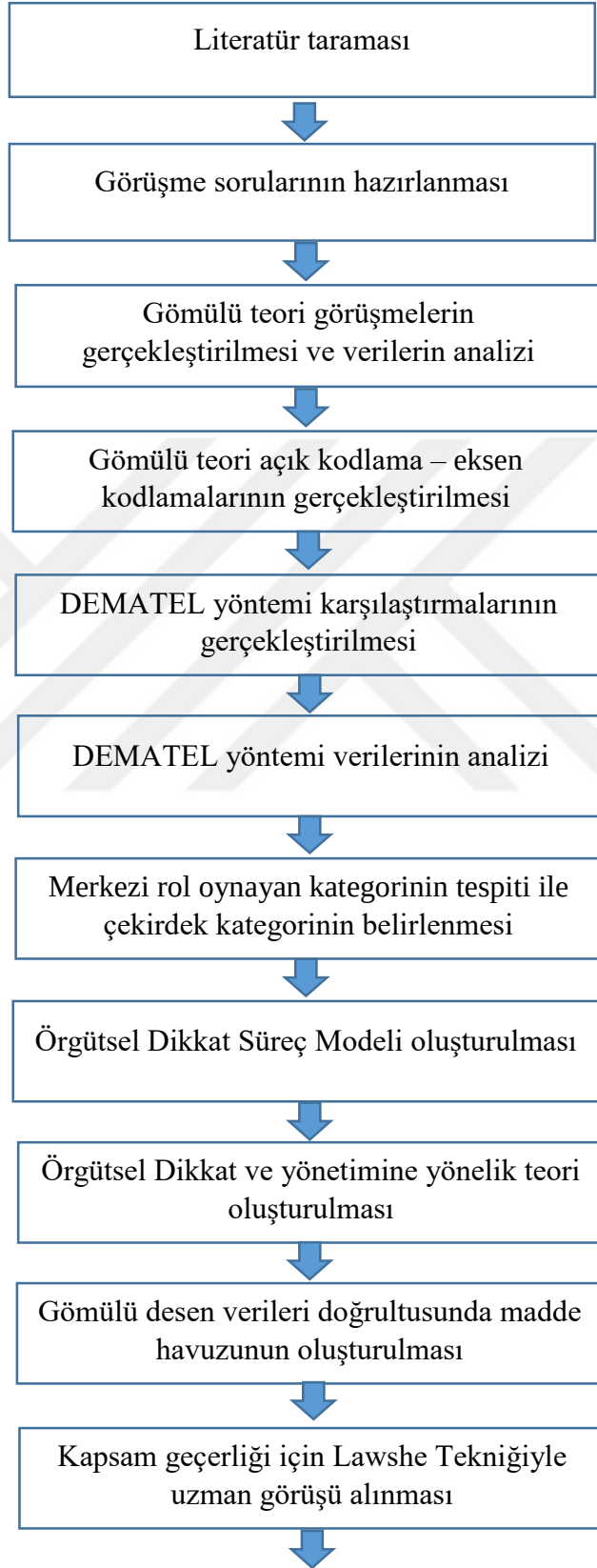
Araştırma amacına ulaşmak için çok aşamalı karma yöntem araştırması en uygun araştırma yöntemi olarak görülmüştür. Çok aşamalı karma yöntem araştırması, araştırma konusunun aşamalar dizisi ya da ayrı çalışmalar yoluyla incelendiğinde gelişen desendir (Creswell, 2017a). Bu desende her bir aşamanın amaçları ileri düzey bir araştırma programının ana hedefleri üzerine oturtulmuştur. Bu bağlamda desenin amacı, tek bir program hedefi etrafında bir yığın araştırma sorusu dizisini ele almaktadır (Creswell & Plano-Clark, 2018). Aşamalarda paralel ya da sıralı desenlerin bir kombinasyonu kullanılabilir. Bu araştırmanın ilk aşamasında, gömülü teoriye dayalı gömülü desen karma yöntem araştırması uygulanmıştır. Çok aşamalı karma yöntem araştırmasına gömülü desenle başlanması, örgütsel dikkatin keşfedilmesi ve kavramsallaştırılması ÇKKV yöntemlerinden DEMATEL yöntemidesteğiyle gerçekleştirilmiştir. İkinci aşama, nicel araştırmada ise Örgütsel Dikkat Ölçeği geliştirilmiştir. Ardından son olarak yapısal model test edilmiştir. Araştırmanın aşamaları Şekil 3.1’de sunulmuştur.

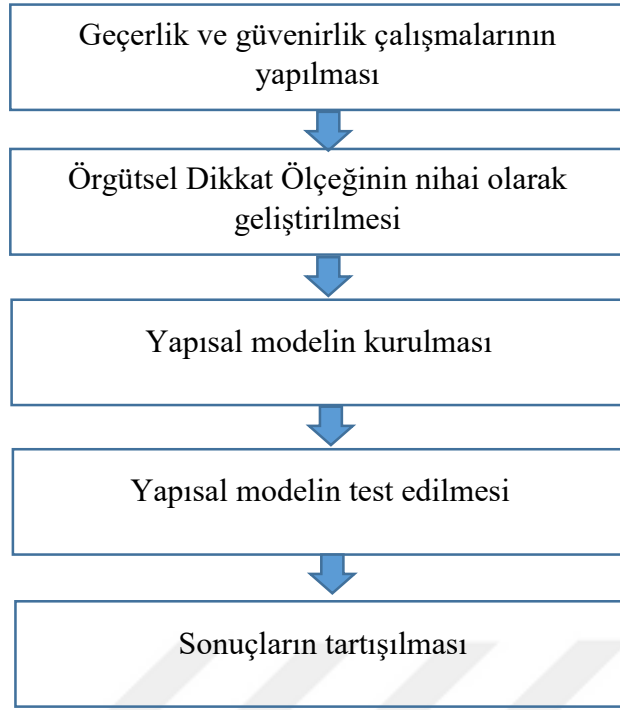


Şekil 3.1: Çok Aşamalı Karma Yöntem Araştırmasına Ait Aşamalar

Çok aşamalı karma yöntem araştırmacıları paralel, açıklayıcı, keşfedici veya gömülü desenleri araştırmalarının birden fazla aşamasında kullanırlar (Ayhan, 2022; Creswell, 2017a). Farklı aşamaları birbirine bağlayarak ortak bir araştırma hedefinin ele alınması için bu farklı aşamaların birbiriyle ilişkilendirilmesi gerekir. Bu araştırmaya ait

araştırmada kullanılan yöntem doğrultusunda aşamaların birbiriyle ilişkilendirildiği akış Şekil 3.2’de yer almaktadır.





Şekil 3.2: Araştırmaya Ait Yöntem Akışı

Araştırmacı ilk etapta nitel veri toplayıp analiz etmiştir. Elde ettiği kod ve kategorileri merkezi rol oynayan kategorinin tespiti için kullanmıştır. Ayrıca karma yöntem gömülü desen araştırması sonrası nicel araştırmada geliştirilen ölçeğin madde havuzunun oluşturulmasında yine gömülü teori görüşmelerinden elde edilen kod ve kategoriler kullanılmıştır. Bu bağlamda nitel veriler gerek gömülü desende yer alan ÇKKV kategorilerini gerekse de nicel araştırmada geliştirilmiş olan ölçeğin maddelerinin belirlenmesinde doğrudan rol oynamıştır. Araştırmanın amacı çerçevesinde nitel ve nicel metotların iç içe birleştirilmesi ve harmanlanması çok aşamalı karma yöntem araştırmalarının belirgin özelliğidir (Nastasi, vd., 2007: 167). Araştırmacı, örgütsel dikkati derinlemesine incelemek, kavramsallaştırmak ve teori geliştirmek için nitel yöntemlere ihtiyaç duymuştur. Ayrıca örgütsel dikkat ve yönetimine ait modelin akışı, örgütsel dikkati işletimselleştirmek, değişkenler arasındaki ilişkisel ve yapısal olarak yerini belirlemek için nicel yöntemlere ihtiyaç duymuştur. Bu yöntemler araştırma süreci boyunca etkileşim ve düzen halinde yer almışlardır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, örgütsel dikkate ilişkin teori geliştirme üzerine tasarlanmıştır. Karma yöntem araştırmalarında modelin belirlenmesinden çok araştırmaya ait problemin net ve açık bir şekilde belirlenmesi önceliklidir (Tashakkori & Teddlie,

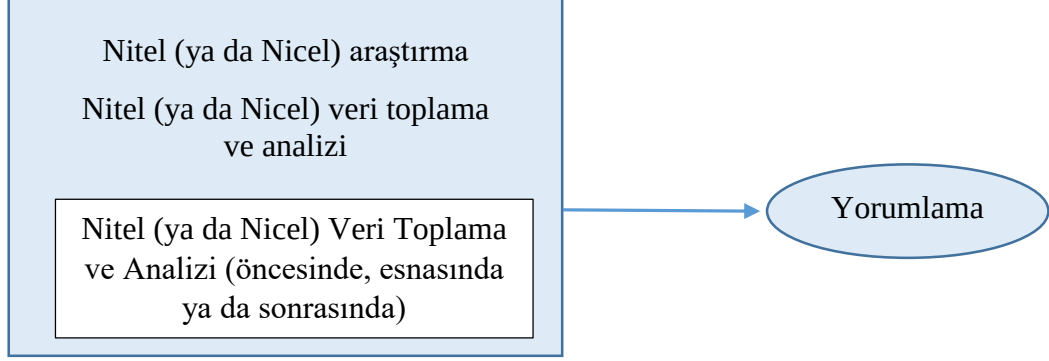
1998). Bu araştırmanın modeli araştırma süreci içerisinde şekil almıştır. Araştırmanın modelinin süreç içerisinde şekil alması, genel olarak araştırmacının tek bir veri toplama aracıyla veya veri kaynağından yeterli veriye ulaşamaması ve farklı veri kaynaklarına ihtiyaç duyması nedeniyle ortaya çıkar (Morse, 2009; Özdemir, vd. 2021: 32). Bu çalışmada örgütsel dikkate ilişkin derin, açıklayıcı ve teori ortaya koyan sonuçlar elde edilmesi için çok aşamalı karma yöntem araştırma modeli tercih edilmiştir. Şekil 3.1’de görüldüğü üzere, kavram ve kategorilerin net bir şekilde açıklanabilmesi ve örgütsel dikkatin işletimselleştirilebilmesi için gömülü teoriye dayalı gömülü desen karma yöntem araştırmasına ek olarak nicel araştırma gerçekleştirilmiştir.

Literatür doğrultusunda karma yöntem araştırmalarına yönelik yöntem bilimciler tarafından farklı tipolojilerin (Cresswell, 2017a; Creswell & Plano-Clark, 2018; Dellinger & Leech, 2007; Leech & Onwuegbuzie, 2009; Morse, 2009) tasarlandığı görülmektedir. Bu araştırmanın ilk aşamasında, karma yöntem araştırmaları tipolojisinden Creswell ve Plano-Clark (2018) tarafından tasarlanan gömülü (iç içe geçmiş) desen araştırmanın amacına uygunluğu nedeniyle seçilmiştir. Karma yöntem araştırmaları, genel ifadeyle nitel ve nicel araştırma aşamaları barındıran, çoklu çalışmalardan meydana gelen, veri ve bulguların bağlantılı veya eşitirilerek yorumlanması sonucu ortaya çıkmaktadırlar (Cresswell, 2017a). Araştırmanın problemine ve amacına yönelik araştırma modeli belirlenmesi tipolojik bir yaklaşımdır (Axinn & Pearce, 2006; Karakurt, 2021). Tipolojiye dayalı yaklaşım, araştırma sürecinin planlanması, araştırma sürecinde ortaya çıkan problemlere çözüm üretmesi ve düzen içinde devam eden aşamaların izlenmesini sağlamaktadır (Creswell & Plano-Clark, 2018). Oldukça dinamik bir yapıya sahip olduğu düşünülen çok aşamalı karma yöntem araştırmaları için esneklik sağladığı ön görülmektedir.

3.2. Karma Yöntem Gömülü (İç İçe Geçmiş) Desen Araştırma Aşaması

Araştırmanın bu aşamasında gömülü teoriye dayalı gömülü desen karma yöntem araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde araştırmanın ilk olarak gömülü teorinin kullanıldığı nitel metodoloji üzerinde yapılandırıldığı söylenebilir. Gömülü (iç içe geçmiş) desen, nicel ve nitel yaklaşımların birbirini takip eden ve aynı zamanda birinin diğerini desteklediği yaklaşımdır (Collins vd., 2012: 37; Kültür & Dak, 2022). Creswell’e (2017a) göre, bu desende veri türlerinden birinin, diğer veri türünü destekler nitelikte olması zorunludur. Destekleyici veri nitel olabildiği gibi nicel de

olabilmektedir (Creswell, 2017a: 710). Tek araştırma içerisinde nicel ve nitel veriler toplanır ve bu veriler ayrı olarak analize tabi tutulur. Gömülü desende nitel ve nicel veriler birbirinden farklı araştırma sorularına cevap arar.

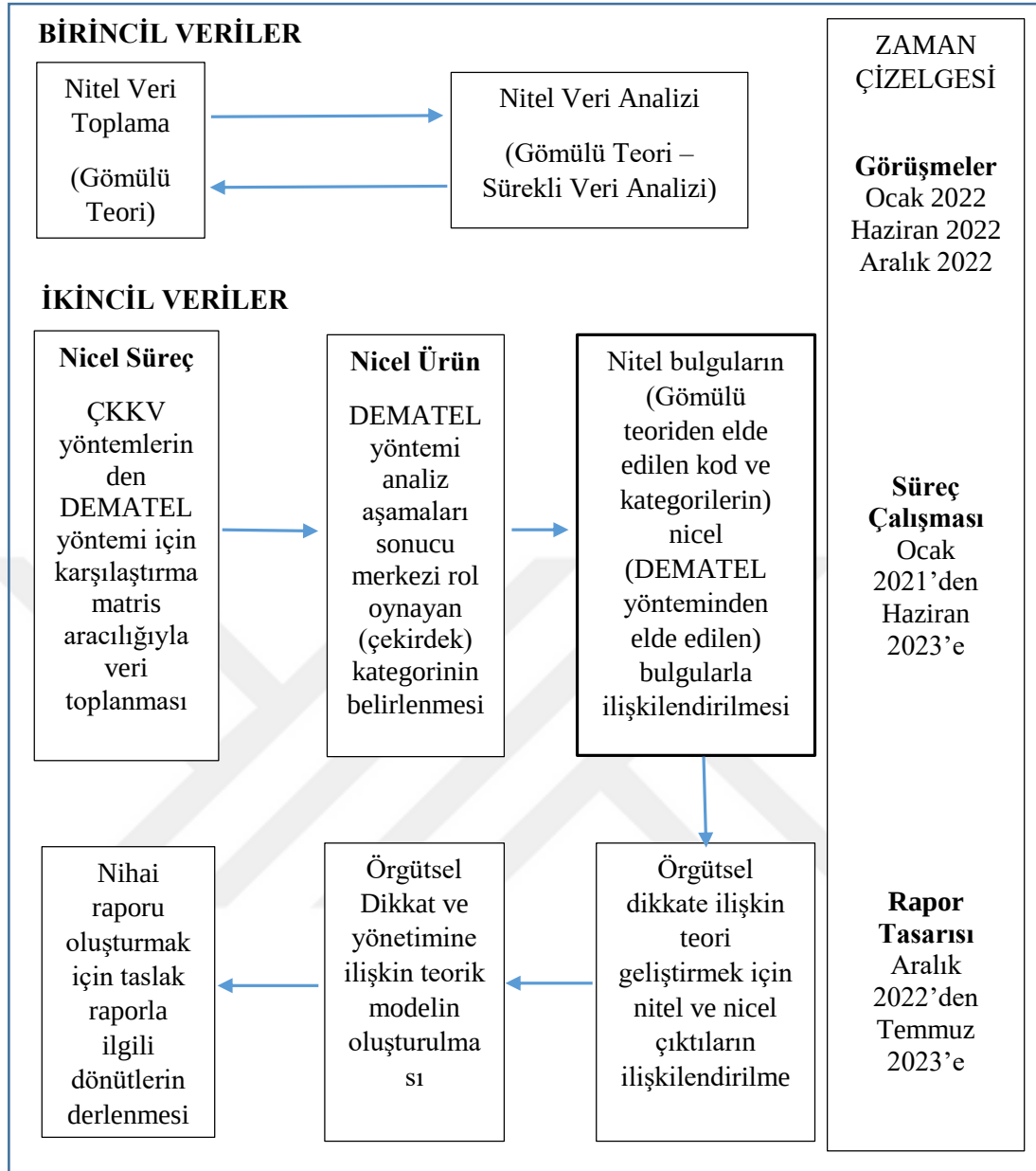


Şekil 3.3: Gömülü Desen Akış Şeması

Kaynak: Creswell, 2017a, sf. 706

Şekil 3.3'te de görüldüğü üzere araştırmacı için birincil tür veri toplamak önceliklidir. Bu araştırmada desende destekleyici veri türü ikincil konuda yer almaktadır. Bu araştırmada birincil veri nitel yaklaşımla toplanmıştır. Ayrıca araştırmacı, hem nitel hem de nicel verileri eş zamanlı ya da sıralı bir şekilde toplayabilir. Şekil 3.2'de görüldüğü üzere bu araştırmada nitel sonrası nicel yaklaşıma dayalı veri toplanmıştır. Creswell'e (2017a) göre, bu desenin güçlü tarafı nitel ve nicel verilerin her ikisinin de avantajlı yanlarını birleştirmesidir.

Bu araştırmada, örgütsel dikkate ilişkin teori geliştirmek için gömülü teori görüşmelerinden elde edilen kod ve kategoriler tek başına anlam ifade etmektedirler. Ancak kategorilerden örgütsel dikkat sürecine toplam etki yaratacağı düşünülen merkezi role sahip kategorinin tespit edilmesi ve kategoriler arasındaki etki ve etkilenme durumlarının belirlenmesiyle araştırma sonuçlarının dayanağının çok daha güçlü hale geleceği beklenmiştir. Bu araştırmada uygulanan gömülü desen diyagramı Şekil 3.4'te sunulmuştur.



Şekil 3.4: Araştırmaya Ait Karma Yöntem Gömülü Desen Araştırması Diyagramı

Şekil 3.4'te görüldüğü üzere bu araştırmada birincil veriler nitel yaklaşımla toplanmış ardından ikincil veriler nicel yaklaşımdan elde edilmiştir. Destekleyici rolü üstlenen DEMATEL yönteminden yani nicel yaklaşımdan elde edilen veriler olmuştur. Araştırmanın bu aşamasında gömülü teori ve çekirdek kategorinin belirlenmesi aşamasında destekleyici olarak ÇKKV yöntemlerinden DEMATEL yöntemi kullanılmıştır.

3.2.1. Gömülü Teori Aşaması

Örgütsel dikkatin kavramsallaştırılması ve eēitim yöneticilerinin örgütsel dikkat deneyimlerinin incelenmesinde örgütsel dikkat farkındalıkları, örgütsel dikkat bileşenlerinin neler olduēunun keşfi üzerinde odaklanılmıştır. Bu bileşenlerin açıklanma durumları ele alınmıştır. Bunun için Glaser ve Strauss (1967) tarafından  nerilen ‘‘Sistematik gömülü teori’’ metodolojisi kullanılarak olguyu besleyen gömülü süreçler üzerine çalışılmıştır. Bu araştırmaya, Neuman (2008) tarafından belirtildiēi üzere bir durumu tanımlamaktan ziyade bu durumda gelişen davranışların özünü ve nedenini açıklamak için bir teori geliştirme amacı hakim olmuştur.

3.2.1.1. Araştırma Modeli

Gömülü teori, asıl olarak sosyal etkileşim deēiřkenlerine yönelik sosyolojik açıklamalar oluşturan bir teoridir (Wells, 1995: 40). Kavramsal olarak  eřitliliēin oluşturulması için, gömülü teori sürecinde, kültüre özgü yaklaşımlar yoluyla verilerin toplanması ve analiz edilmesi önem arz eder. Bu görüşe göre, verilerde gömülü olarak yer alan teori veya teoriler söz konusudur. Bu teoriler var olan mevcut teorilerle açıklanamamaktadır. Bu nedenle bir nitel araştırma tekniēi olan gömülü teori diēer nitel araştırmalardan farklı olarak kabul edilmektedir (Glaser & Strauss, 1967). McCann ve Clark’a (2003:21) göre ise gömülü teorinin temel amacı, birbiriyle ilişkili kavram, kategori ve çekirdek kategori etrafında yer alan verilere odaklanmaktır. Bu şekilde yeni bir teori ortaya koyabilmenin yanı sıra var olan teoriler de revize edilerek geliştirilebilir. Bu baēlamda gömülü teori, sistematik yöntemle toplanan ve analiz edilen veride mevcut gömülü olan teoriyi ortaya çıkaran bir y ntembilimdir. Aynı zamanda insanlar arasıkı etkilişimlerin sosyal süreçlerini araştırmaktadır. Buradan davranış sistemlerini açıklayan, sonuçlarına ulaşıp baēlantı kuran ve bu süreci ayrıntılı tanımlayan bir yöntemdir (Corbin & Strauss, 1990:8).

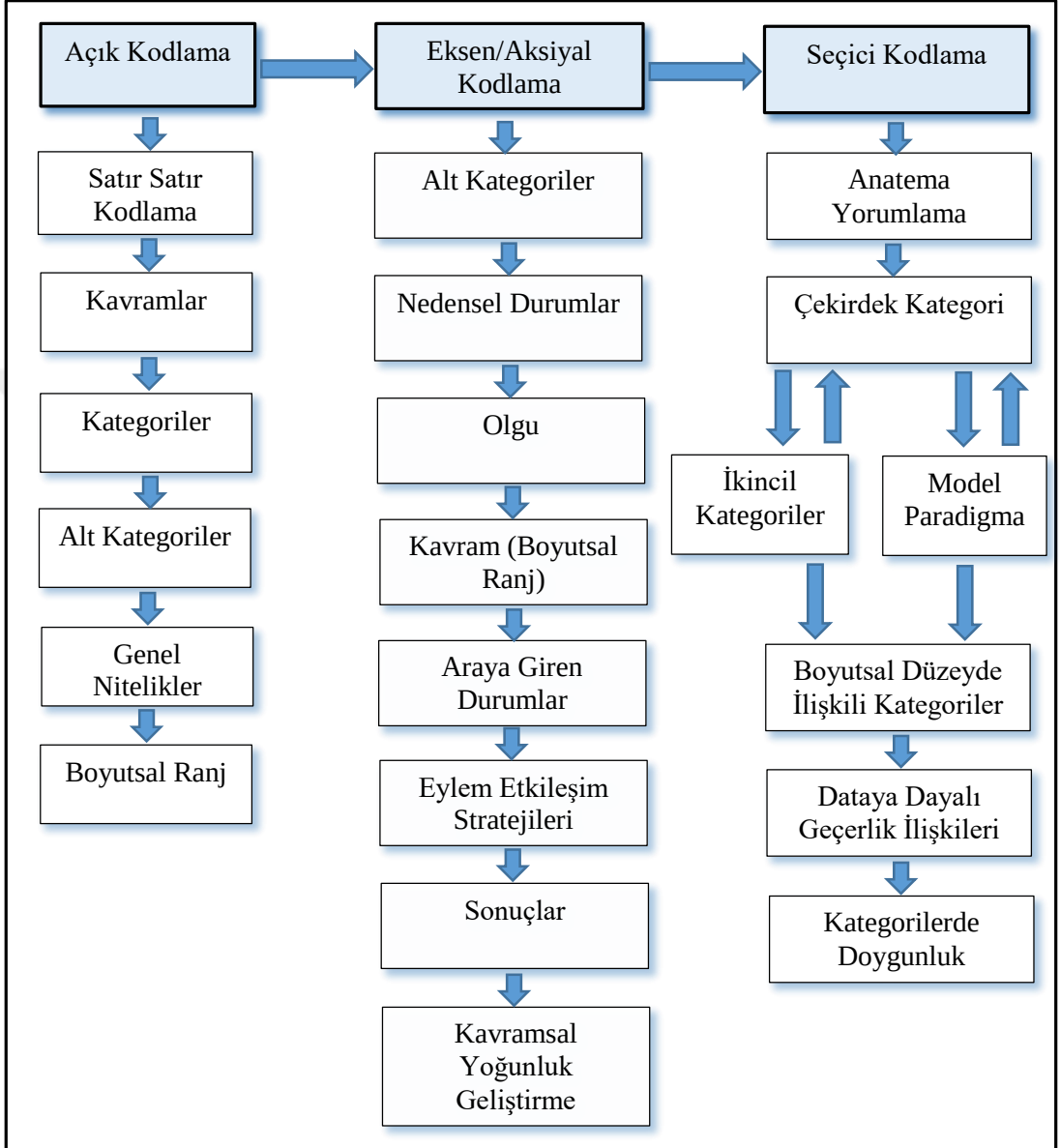
Literatür doērultusunda gömülü teoriye ait bir diēer amaç ise, insanlar arasındaki etkileşimler doērultusunda insanların gerçekliklerini tanımlamak ve anlamaktır. Gömülü teori, bu şekilde ortaya çıkan süreçleri inceler (Cutcliffe, 2000; Goulding, 2002). İnsanlar, gömülü teorinin özünde yer alan ortak algı, davranış, düşünce ve yaşantıları paylaşırlar. Bu da insanın, sosyal dünyayı her koşulda hissettiēi ve d zenlediēi varsayımını işaret etmektedir (McCann & Clark, 2003: 21). Gömülü teoride hem tümdengelim hem de tümevarım yöntemleri etkişelimsel olarak kullanılmaktadır. Corbin ve Strauss (1990) tarafından, hipotezlerden başlayarak deēil, araştırma sürecinden başlayarak var olan bir yaklaşım olarak görülmektedir. Gömülü teori sürecinde araştırmacı, eş zamanlı olarak olguya yönelik veri toplarken fikirler de

geliştirmeye başlar (Creswell, 2017a). Bu durumda araştırmacının açık fikirli ve önyargısız olması beklenmektedir. Veriler toplanırken genel olarak gözlem ve görüşmelerin yanı sıra sayısal içerikli veriler de dikkate alınır (Saban & Ersoy, 2017). Bunun yanında McGhe ve diğerlerine (2007) göre, gömülü teoriye tümevarımsal yaklaşımlarla başlanır, elde edilen verilerden teori geliştirmeye yönelmesi nedeniyle tımdengelimsel olarak sonuçlandırılır.

Literatür incelemeleri sonucunda, gömülü teori için üç farklı yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki Glaser ve Strauss (1967) tarafından geliştirilen ve Corbin ve Strauss (1990) tarafından desteklenen sistematik desendir. Ardından yine Glaser'in (2005) görüşleri üzerine temellendirilen oluşan desen gelmektedir. Son olarak ise Glaser ve Strauss'un öğrencisi Charmaz (2012) tarafından önerilen ve gömülü teorinin temellerinin 21. yüzyıl yaklaşımlarıyla birarada ele alınması gerekliliğini savunan yapısalcı yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Tüm bu yaklaşımlarda ortak olan en temel süreç veri toplama ve toplanan verilerin analizinin birbiriyle ilişkili olmasıdır. Gömülü teoride verilerin analizi ilk verinin toplanmasından itibaren başlar. Analizlerden elde edilen sonuçlar devam eden veri toplama süreçlerinde yol gösterici olarak yer alır. Gömülü teorinin bu özelliği sabit karşılaştırma olarak adlandırılan bir metottur (Corbin & Strauss, 1990: 9). Bu şekilde araştırmacı önyargılarından uzaklaşır ve her yeni veri sayesinde oluşan kavramları sorgular. Bu bağlamda Corbin ve Strauss (1990) tarafından analitik bir metot olarak ifade edilir.

Gömülü teori, kategoriler arasındaki ilişkilerle ilgilenir. Ayrıca yöntem aracılığıyla yeni kavramlar oluşturulması önemli bir özelliğidir (Neuman, 2008). Bunların yanında McCann ve Clark'a (2003: 22) göre, yöntem ele alınan olgunun araştırılması esnasında insanların davranış ve inançlarının da anlaşılmasına yol açmaktadır. Davranışların nedenini açıklayan teorilerin geliştirilmesi gömülü çekirdek kategorinin keşfini sağlar. Neuman'a (2008) göre gömülü teori esas olarak verilerden teoriler, kategoriler ve öneriler ortaya çıkartan bir metottur. Bu süreçte her kavram araştırmaya dahil edilse de kesinleşmemiş geçici kavramlar oldukları da unutulmamalıdır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Olası olgu durumları analiz edilip irdelenmekte ve kavramsal etiketlemeler gerçekleştirilmektedir. İlk beliren olgu devam eden süreçlerde tekrarlırsa yeni olgularla karşılaştırma yoluna gidilir (Saban & Ersoy, 2017). Karşılaştırmalarla birlikte olgunun görülmesi düzenli olarak devam ederse bu olguya ait net bir etiketleme yapılması söz konusu olur. Bu süreçte benzer olguların aynı isim altında toplanması teori geliştirmek için zemin oluşturur. Tüm bunların bağlamında bu araştırmada, verilerin çözümlenmesi için sabit karşılaştırma metodundan

faaydalanılmıştır. Bu karşılaştırma ayrıca araştırmanın tutarlılığını arttırmaktadır (Corbin & Strauss, 1990: 7). Verilerin analiz edilmesi sũrecinde ise Corbin ve Strauss'un (1990: 10) veri kodlama ve kategorileştirme aşamaları dikkate alınmıştır. Bu aşamalara şekil 3.5'te yer verilmiştir.



şekil 3.5: SistematiK Yaklaşımda Veri Kodlama ve Kategorikleştirme Aşamaları
Kaynak: Corbin & Strauss, 1990, sf. 10

şekil 3.5'te görũldũđũ üzere gũmũlũ teoride analiz, kodlama temelli olarak gerçekleştirilmektedir. Kodlamanın temel amacı, verilerin analizleri sonucunda kavramsallaştırmayı sağlama ve veride gũmũlũ olarak yer alan ȳrũntũ ve olayları ortaya çıkarmaktır. Gũmũlũ teoride kodlama, sırasıyla açık, eksen ve seçici kodlama

adımlarını takip eder (McCann & Clark, 2003: 22). Kodlama adımları aşağıda ele alınmıştır.

Açık Kodlama: Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen metinlerde bulunan olgunun adlandırılarak kategorize edilmesi adıımıdır (Neuman, 2008). Neuman'a (2008) göre ise yeni toplanan verilerin ilk etapta kodlanmasını sağlayan adıımıdır. Bu adımda veriler, kategorileştirmenin gerçekleştirilmesi amacıyla farklı parçalara ayrıştırılır. Ardından kavramsal etiketleme işlemi yapılır. Kavramsal etiketleme yapılırken kategorileri en iyi şekilde tanımlayan ve çalışma alanında meydana gelen olaylarla ilişkili tanımlamalar seçilir. İlk metine aktarılan ham veriyle satır kodlama ve bölme işlemi gerçekleştirilir. Kodlama işlemi genel olarak cümle şeklinde yapılır. Yeni bir kategorinin tanımlanması söz konusu ise satır kodlamaya tekrar dönülür. Bu şekilde araştırmacının veri toplama süreci boyunca verilere odaklanması gerçekleşir. Ayrıca bu süreç araştırmacının önyargılı inanışlardan etkilenmesini en aza indirger (McCann & Clark, 2003: 22). Böylelikle açık kodlamada benzer olaylar, kategoriler ve alt kategoriler olarak gruplandırılır. Kategoriler özellikleri doğrultusunda ayrıştırılır. Bu işlemler esnasında veri yanlışlıkla ait olmadığı kategori kapsamında yer alsa bile sabit karşılaştırma yardımıyla uygun kategorileştirme gerçekleştirilerek yanlışlık giderilebilir (Corbin & Strauss, 1990: 10).

Eksen Kodlama: Açık kodlamadan elde edilen verilere yönelik ikinci kodlama olarak ifade edilmektedir. Bu aşamada başlangıçta kodlanan kategorilere odaklanılmaktadır. Yani bir önceki kodlamaya kıyasla bu kodlamada düzenlenmiş kodlarla başlangıç yapılır (Neuman, 2008). Açık kodlamada elde edilen kategoriler, eksen kodlamayla birbiriyle bağlantılandırılır (Neuman, 2008). Kategoriler ve alt kategoriler bu aşamada daha net bir şekilde ortaya çıkar. Aralarındaki bağlantının kurulması amacıyla tekrar bir araya getirilerek karşılaştırılırlar. McCann ve Clark'a (2003) göre bu süreçte tümevarım ve tümdengelim düşünme, soru sorma ve verileri karşılaştırma gerekliliği vardır. Bu şekilde kategori ve alt kategoriler ilişkilendirilir. Veriye dayalı yöntemle kategoriler arasındaki ilişkiler test edilir. Ayrıca bu süreçte ek olarak yeni kategoriler geliştirmeye de devam edilir. Tümdengelimle önerilen ilişkiler, tekrar elde edilen verilerle doğrulanıncaya kadar geçici olarak düşünülür. Bu şekilde öneriler ya revize edilir ya da araştırmanın içinden tamamen çıkarılır. Buradan da anlaşıldığı üzere tek bir olaydan yola çıkarak öneriyi doğrulamak ya da yalanlamak mümkün değildir. Defalarca tekrarlayan ve farklı veriler içinde yer alan önerilerin doğrulanması

mümkündür. Doğrulanması gerçekleşmeyen öneriler de en az doğrulanması gerçekleşen öneriler kadar irdelenir. Olguya yönelik tüm varyasyonlar sistematik bir şekilde araştırılır. Bu durum gömülü teorinin temel stratejilerinden biridir (Corbin & Strauss, 1990: 12).

Seçici Kodlama: Gömülü teorinin bu son analiz aşamasında, ilişki ağının merkezindeki kategori tespit edilerek çekirdek kategori olarak adlandırılır (Glaser & Holton, 2004). Artık çözümleme süreci çekirdek kategori etrafında dönmektedir (Neuman, 2008). Sabit karşılaştırma analiziyle sürekli veriler sorgulanır ve çekirdek kategori belirlenir. Belirlenen çekirdek kategorinin önem derecesi yüksek olduğu için diğer kategorilerle ilişkisi teorinin oluşmasına zemin hazırlar (McCann & Clark, 2003: 23). Glaser ve Holton'a (2004) göre çekirdek kategorinin tespiti için bazı kriterlerin yerine getirilmesi gereklilik arz etmektedir. Bu kriterler;

- Merkezi rol oynama,
- Diğer kategorilerle ilişkili olması,
- En sık tekrarlayan kategorilerin başında olma,
- Doyurucu bir kategori olması,
- Tüm kategoriler içinde anlam yükü en fazla kategori olması,
- Net ve açık bir içeriğe sahip olması,
- Önem derecesinin yüksek olması,
- Değişken rolü üstlenmesi,
- Araştırma problemine ilişkin bir boyut olması şeklindedir.

Bu şekilde seçici kodlamada, tüm kategorilerin çekirdek kategori etrafında birleşmesini içerir (Corbin & Strauss, 1990: 12). Çekirdek kategori, tanımlanması gerçekleşen kategoriler arasından tespit edilebileceği gibi ihtiyaç duyulması halinde yeni bir terim olarak da daha soyut bir şekilde oluşturulabilir (Corbin & Strauss, 1990: 15). Bunların yanı sıra bu araştırma süresince kuramsal not tutma işlemi gerçekleştirilmiştir. Gömülü teoride kuramsal not tutma, kodlamalar sonucu belirlenen tüm kategorilerin sürekli olarak değerlendirilmesini sağlar. Bu şekilde kategoriler üzerinde yenilik ve düzenlemelerin belirlenmesini destekler. Kuramsal not tutma araştırmanın ilk evresinden başlayarak sonuna kadar devam eder. Kuramsal not tutma, araştırmanın raporlaştırılması için sağlam bir zemin hazırlar (McCann & Clark, 2003).

The diagram illustrates the relationship between different levels of data analysis. At the top, two categories are shown: 'Kategori I' and 'Kategori II'. Below these, three codes are listed: 'Kod A', 'Kod B', and 'Kod C'. Under the codes, the word 'Göstergeler' (Indicators) is written. At the bottom, a row of five small blue rectangles represents 'Ham Veriler (deşifreler, alan notları)' (Raw Data (decryptions, field notes)). Arrows indicate the flow of information: from 'Ham Veriler' up to 'Göstergeler', from 'Göstergeler' up to 'Kod B', from 'Kod A' and 'Kod C' up to 'Kod B', from 'Kod B' up to 'Kategori I' and 'Kategori II', and from 'Kategori I' and 'Kategori II' up to the top right. A large curved arrow on the left side points from 'Ham Veriler' up to 'Göstergeler'.

Kaynak: Creswell, 2017a, sf. 434

3.2.1.2. Gömülü Teori Kullanım Amacı

116

Temel Amaçlar

İçerik

☐	☐
☐ İlişkili kategoriler	☐ Tümevarımsal verilerden türeyen
☐ Çekirdek kategori içinde kuşatılmış veriden teori geliştirme	☐ Kuramsal detaylandırmaya bağlı kalan
☐ Mevcut teoriler üzerinde değişiklikler ve düzenlemeler	☐ Kendi etki alanı için yeterli değerlendirme kriterleri olan
☐ Mevcut teorileri daha da geliştirmek	

Şekil 3.7: Gömülü Teori Temel Amaçları ve İçerik

Şekil 3.7’de de görüldüğü üzere gömülü teoriye ait temel amaç, ilişkili kategoriler ve çekirdek kategori içinde yer alan veriden yeni bir teori geliştirmek veya halihazırda var olan teoriler üzerinde değişiklikler ve düzenlemeler yapmaktır (McCann & Clark, 2003: 23). Bu açıdan iyi bir gömülü teori araştırması, tümevarımsal verilerden türeyen, kuramsal detaylandırmaya bağlı kalan ve kendi etki alanı için yeterli değerlendirme kriterleri olan, bir araştırma metodu olarak değerlendirilir (Çelik & Ekşi, 2015). Gömülü teorisinin amacı bir diğer şekilde, bir teori veya katılımcıların deneyimleri doğrultusunda belirlenmiş bir olguya ilişkin şema üretmek veya keşfetmektir (Creswell, 2017a; Corbin & Strauss, 2008). Gömülü teori, mevcut teorilerin araştırma problemini yahut araştırmanın katılımcıları yeteri derecede inceleyemediği ve uygun açıklamalar getiremediği durumlarda bir teori üretir (Creswell, 2017a). Bu açıdan değerlendirildiğinde gömülü teori, farklı nitel araştırma yöntemleri ve teorilerinin gelişiminde yeri yadsınamayacak bir güce ve nüfuza sahiptir (Charmaz, 2012: 8).

Örgütsel dikkat, kurumlar için önem arz eden bir kavram olmasına rağmen araştırmacıların dikkatini çeken bir konu olduğu söylenememektedir. Özellikle örgütsel dikkat sürecinin ne şekilde işlediği, hangi bileşenlerden oluştuğu, örgütsel dikkatin eğitim yöneticileri tarafından fark edilip edilmediği, farkındalık söz konusu ise yönetilip yönetilemediği, örgütsel dikkat tutumlarının, duyuşsal, bilişsel ve davranışsal açıdan ölçülüp ölçülemediği ve ölçek geliştirme çalışması yönünde çalışmaların olmaması söz konusudur. Bu durum, bu konu üzerinde araştırmanın

gerçekleştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Süreçlerin detaylı olarak ele alınabilmesi için gömülü teorinin aşamalarının uygun olduğu görülmüştür.

Gömülü teori, verilerden teoriler ve öneriler ortaya koyan yöntem bilimdir (Creswell, 2017a). Sistematik, tümdengelimci ve karşılaştırmalı bir nitel araştırma yaklaşımıdır. Kavramsal ifadelerin birbiriyle ilişkili olduğunu, herşeyin birbiriyle bağlantılı olduğunu ve gerçekleşmesinin sebebi olduğunu savunan bir yöntemdir (Corbin & Strauss, 2008). Esasen betimleyici nitelikte olup katılımcıların ifadelerine itimat eder.

- Gömülü teoride verilerin toplanması, analiz süreciyle aynı anda paralel olarak ilerler.
- Kodlama işlemleri, katılımcılarla gerçekleştirilen ilk görüşmenin ardından başlar.
- Kuramsal not tutma, kodlama işlemleri gibi ilk görüşmeyle birlikte başlar.
- Gömülü teoriye has olarak belirtilen kuramsal örnekleme çeşitlemeyi içerir.
- Kuramsal not tutma, araştırmaya ait raporun ana hatlarını belirlemeye yardımcı olur.
- Verilerin doygunluğa ulaşması, yeni veri toplamaya ihtiyaç olmamasıdır.
- Gömülü teori süreci öncesinde literatür taraması konuya uyum içindir.
- Kategorilere ilişkin sürekli karşılaştırmaların yapılması veri analiziyle gerçekleştirilir.
- Halihazırda görünür olan kategoriler için değil teori oluşturmak için kodlama yapılması önem arz etmektedir.
- Araştırma esnasında en fazla tekrar eden davranışın sebebini ortaya koyan sosyal süreç belirlenir.

Gömülü teoride iki ana esas vardır: Bir araştırmaya bir teoriyi kanıtlamak, çürütmek yahut geliştirmek için başlanılmaz. Kaçınılmaz ve kökleşmiş inançlar, metin olarak ele alındıktan sonra, veriler içindeki diğer olaylar gibi, diğer metinler de analiz edilir. Gömülü teori, kategoriye ilişkin özellikler arasındaki süreci analiz etmek için kullanılan tekrar eden bir karşılaştırma yöntemi sayesinde keşfedilmiştir. Anlamın insanlar tarafından nasıl yaratıldığı ve yaratılan bu anlamın iletim aracı olarak sembolleri nasıl kullandığı üzerine odaklanır. Değerler, etik ve estetik problemler bağlamında incelenir. İnsan bilgisi mutlak kesinlikten ziyade kanıtlara ve deneyimlere dayalı genellemeleri içerir. Gömülü teoride, doğru denen şey olması gerektiği

zamanda işe yarayandır. Ayrıca, araştırmacının ön sonuçlarını kabul etmesi, araştırmaya bilimsel dayanıklılık, geçerlik ve güvenilirlik kazandırır.

Bütün bu bilgiler bağlamında;

- Örgütsel dikkatin bileşenleri nelerdir?
- Örgütsel dikkat eğitim yöneticileri tarafından nasıl yönetilmektedir?

sorularına en iyi şekilde cevap verilebilmesi için gömülü teori araştırması kullanılmalıdır. Çünkü gömülü teori araştırmasında gerçekleştirilen görüşmeler sonucu “örgütsel dikkat” kavramı derinlemesine incelenerek yorumlanabilir. Bu şekilde örgütsel dikkate ilişkin alan yazında var olan boşluğun giderilmesi beklenmektedir. Tüm bu bağlamlar ele alındığında örgütsel dikkati, kavramsallaştırmak ve derinlemesine incelemek için en uygun araştırma metodu olarak değerlendirilmiştir. Özellikle örgütsel dikkat sürecinin nasıl işlediği, hangi bileşen, boyut ve kavramların örgütsel dikkat ile ilişkili olduğu, yöneticilerin özellikle de eğitim yöneticilerinin sürece dahil görüşlerinin ne şekilde olduğunun detaylı ele alınması ve incelenebilmesine yönelik gömülü teoriden yararlanılması uygun görülmüştür.

3.2.1.3. Çalışma Grubu

Araştırmanın örnekleme aşamasında araştırmanın geneline bakıldığında, Collins ve Onwuegbuzie'nin (2007: 287) geliştirdiği zaman oryantasyonu ve ilişki kavramlarının dikkate alındığı görülmektedir. Collins ve Onwuegbuzie (2007: 287) zaman oryantasyonuyla nicel ve nitel örnekleme aynı anda mı, ardışık mı yapıldığını vurgulamaktadır. Araştırmacılar, ilişkiyle de nitel ve nitel örneklemeyle ilişkin bağın ne şekilde kurulduğunu vurgulamaktadırlar. Bu çalışmada Collins ve Onwuegbuzie (2007: 288) tarafından karma yöntem araştırmaları için önerilen ardışık gömülü örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme olasılıklı olmayan bir örnekleme yaklaşımı olup örneklerin araştırma konusu üzerine bilgi ve deneyimlerinin olması seçim ve veri toplama kolaylığı oluşturmaktadır.

Araştırmacı, çalışma grubunu araştırmanın amacı doğrultusunda belirler. Gömülü teorisinin ayırt edici özelliklerinden bir olan kuramsal örnekleme aynı zamanda amaçlı örnekleme bir çeşidir (Creswell, 2017a). Bu şekilde araştırmanın sonunda konu olan olguya ilişkin bir teorisinin ortaya konması beklenmektedir. Kuramsal örnekleme, Glaser ve Strauss (1967) tarafından geliştirilmiştir. Bu örneklemede, araştırmaya ait

sorunun muhtemel cevabı olabilecek kavramlar ve durumlar tekrar edip süreklilik arz etmeye başlayana kadar yani veri açısından doyum noktasına ulaşana kadar veri toplamaya devam edilir.

Teori gelişimine destek olması muhtemel bilgileri, araştırılan olguya dair deneyime sahip katılımcılarla görüşmelerden elde etmek, gömülü teorinin sistematik olarak veri toplama aşamasının temelini oluşturur (Çelik & Ekşi, 2015). Gömülü teori araştırmacıları tarafından veri toplamak amacıyla çok sayıda yöntemle başvurulmasının yanında bireylerin konuya ilişkin deneyimlerini elde etmenin en iyi yönteminin görüşme yöntemi olması yadsınamaz. Ancak araştırmacının defalarca veri toplaması ve araştırma süresince kategoriler doygunluğa ulaşınca kadar devam etmesi gerekir. Net olarak bir teori gelişinceye kadar araştırmacının veri kaynaklarına tekrar tekrar dönmesi, gömülü teorinin belirgin özelliklerindendir. Ancak araştırmacıların kategori ve teorilerin ne zaman tam anlamıyla geliştiğine dair karara varmaları gerekir. Genel olarak kabul görmüş kurallardan bir diğeri ise en az 20 ila 30 görüşme yaparak veri toplanmaktadır (Creswell, 2017b). Gözlem, görüşme, literatür taraması ve kuramsal not tutma gibi birden fazla kaynak kullanılarak veri toplamının ihtiyaç hissedildiği durumlar söz konusudur (Çelik & Ekşi, 2015).

Araştırmanın bu aşaması olan gömülü teori aşamasında, örgütsel dikkat ile ilgili kavramları ortaya çıkartmak, eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkat tutumlarının nasıl olduğunu görmek ve bunun akabinde örgütsel dikkat yönetim süreçlerinin neler görmek amacıyla, amaçlı örneklemenin bir çeşidi olan kuramsal örnekleme kullanılmıştır. Teori gelişimine ve örgütsel dikkat kavramının işlemselleştirilmesine katkısı olacak üst düzey eğitim yöneticileri ve akademisyenlerle görüşme sağlanmıştır. Araştırmacı, görüşmeleri, tek bir kurumda değil de farklı kurumlarda çalışan katılımcılardan elde edilecek verilerin, araştırmayı ve verileri zenginleştireceği düşündüğünden hem devlet hem de özel kurumlarda eğitim yönetimi deneyimi olan katılımcılarla gerçekleştirmiştir. Araştırmacı, bazı katılımcılardan elde edilen veri doygunluğu ve teori gelişimine desteği nedeniyle bir defa veya bir defadan daha fazla görüşme sağlamıştır. Tablo 3.1’de araştırmanın gömülü teori araştırması için görüşme sağlanan katılımcılara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3.1: Gömülü Teori Aşaması Katılımcılarına İlişkin Bilgiler

Çalışma grubu	Cinsiyet	Unvan	Çalışma alanı	Görüşme sayısı
K1	Kadın	Prof. Dr.	Üst Yönetici	2
K2	Kadın	Prof. Dr.	Üst Yönetici	1
K3	Erkek	Prof. Dr.	Üst Yönetici	2
K4	Erkek	Dr.	Yönetici	1
K5	Erkek	Dr. Öğretim Üyesi	Eğitim Yönetimi	3
K6	Kadın	Prof. Dr.	Rektör	1
K7	Erkek	Prof. Dr.	Eğitim Yönetimi	1
K8	Kadın	Müdür	Eğitim Yönetimi	3
K9	Kadın	Dr. Öğretim Üyesi	Fen Bilimleri	3
K10	Kadın	Şube Müdürü	Eğitim Yönetimi	2
K11	Erkek	İlçe MEM	Eğitim Yönetimi	1
K12	Erkek	İlçe MEM	Eğitim Yönetimi	2
K13	Erkek	Müdür Yard.	Özel Büro	2
K14	Erkek	Dr.	Eğitim Yönetimi	3
K15	Kadın	Müdür	Eğitim Yönetimi	2
K16	Erkek	Dr. Öğretim Üyesi	Kimya	2
K17	Erkek	Doç. Dr.	Matematik	2
K18	Kadın	Doç. Dr.	Bilişim	1
K19	Kadın	Dr.	Eğitim	3
K20	Erkek	İlçe MEM	Eğitim Yönetimi	1
K21	Erkek	Şube Müdürü	Eğitim Yönetimi	2
K22	Kadın	Prof. Dr.	Fen Bilimleri	3
K23	Erkek	Müdür	BİLSEM	3
K24	Kadın	Müdür Yard.	BİLSEM	3
K25	Kadın	Müdür Yard.	BİLSEM	2
K26	Erkek	Dr.	Eğitim Yönetimi	1
K27	Kadın	Müdür	Eğitim Yönetimi	1
K28	Kadın	Doç. Dr.	Eğitim Yönetimi	1
K29	Erkek	Dr. Öğretim Üyesi	Eğitim yönetimi	2
K30	Kadın	Dr.	Eğitim Yönetimi	2
K31	Erkek	Dr.	Eğitim Yönetimi	1
K32	Kadın	Müdür Yard. (Dr.)	Eğitim Yönetimi	1
K33	Erkek	Dr.	Proje Geliştirme/ARGE	1

K34	Erkek	Dr.	Proje Geliştirme/ARGE	2
K35	Kadın	Doç. Dr.	Eğitim Yönetimi	1
K36	Kadın	Müdür (Dr.)	Eğitim Yönetimi	2
K37	Erkek	Doç. Dr.	Fen Bilimleri	1
K38	Erkek	Dr. Öğretim Üyesi	Fen Bilimleri	1
K39	Kadın	Doç. Dr.	PDR	1
K40	Erkek	Prof. Dr.	PDR	3
K41	Kadın	Dr.	PDR	1

Tabloda görüldüğü üzere, 41 katılımcı ile toplam 73 görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler gömülü teori aşamaları doğrultusunda analize tabi tutulmuştur.

3.2.1.4. Veri Toplama Aracı

Gömülü teoriye has süreç, nitel araştırma süreçlerine göre farklılıklar içermektedir. Gömülü teoride araştırmacı veri toplama ve analiz süreçlerini eş zamanlı olarak yürütür. Elde edilen ilk veri analiz edilir ardından tekrar veri toplamaya dönülür. Böylelikle verilerin sürekli karşılaştırılması sağlanır (Corbin & Strauss, 2008; Merriam, 1995: 53; Saldana, 2022). Araştırmada, eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkat farkındalıkları, örgütsel dikkate ilişkin görüşleri, örgütsel dikkat olgusunu yönetip yönetemediklerinin tespiti ve eğer yönetebiliyorlarsa yönetim süreçleri ve örgütsel dikkat bileşenlerini açıklayıp açıklayamamaları durumuna ilişkin veri elde etmek amacıyla araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır.

Görüşme formunda yer alan sorular oluşturulurken, eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkat üzerine yükledikleri anlamı ortaya çıkartmaya yönelik özen gösterilmiştir. Akademisyenlerden ve eğitim yöneticilerinden görüşler alınarak literatürden elde edilen verilerin de desteğiyle yarı yapılandırılmış görüşme sorularından oluşan görüşme formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Elde edilen görüşme formu sorularının kullanışlılığı ve işlerliği Ocak 2022 ve Şubat 2022 tarihleri arasında akademisyenlerle gerçekleştirilen 5 pilot çalışma ile test edilmiştir. Test aşaması sonrası araştırmacı, soru ekleme, çıkarma veya değiştirme yollarına başvurmuştur. Ayrıca veri toplama sürecinde araştırmacı her görüşme sonrası katılımcılardan aldığı

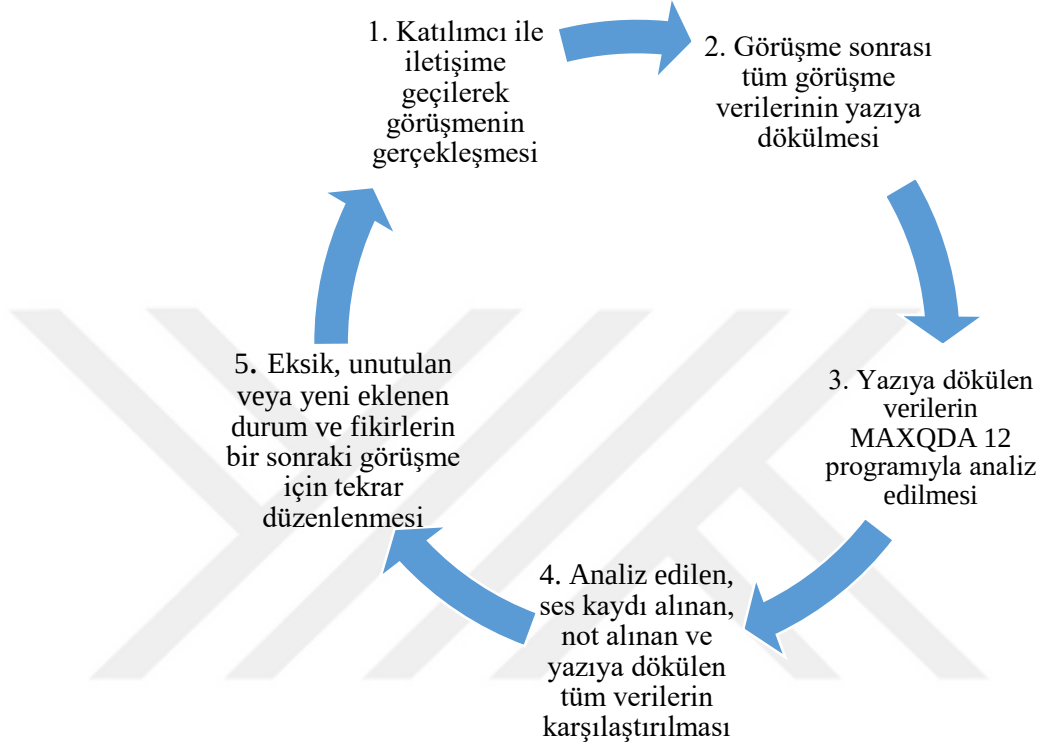
cevaplar doğrultusunda yarı yapılandırılmış soruların bir kısmında revizeye gitmiştir. Yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formu araştırmanın sonunda ekler bölümünde yer almaktadır.

3.2.1.5. Verilerin Çözümlemesi ve Analiz Edilmesi

Araştırma esnasında görüşmeler sürecinde gerekli olabilecek donanım ve planlama için araştırmacı tarafından ihtiyaç analizi gerçekleştirilmiştir. Gerekli olan donanım, teknik doküman hazırlanmış ve planlama yapılarak görüşme yapılması planlanan katılımcılarla iletişime geçilmiştir. Araştırmacı, katılımcılarla öncelikle telefon görüşmesi yaparak görüşme bilgilerini verip görüşmenin günü ve saatini katılımcıyla birlikte planlamıştır. Veri toplama aracı hazırlık sürecinde son haline getirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formu, görüşmenin kaydı ve kaydı yazıya dönüştüren program için cep telefonu ve not alma (memo) için not dosyası desteğiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler esnasında araştırmacı öncelikle araştırmanın içeriği ve amacı hakkında katılımcılara bilgi vererek katılımcıların demografik özellikleri hakkında görüşme formu yardımıyla veri toplamıştır. Ses kaydına izin veren katılımcılar için hem kayıt için cep telefonu kullanılmış hem de elle memo için not dosyası araştırmacı tarafından kullanılmıştır. Bu şekilde not alımları (memo), araştırmacıya görüşme esnasında esneklik ve sonraki görüşmeler için zemin sağlamıştır. Neuman (2008), kuramsal not tutma sürecinin, araştırmacının sürece hakim olarak devam edebilmesi açısından önem arz ettiğini belirtmiştir.

Araştırmacı, her görüşme sonrası hem ses kaydı, hem sesi yazıya dönüştürerek elde ettiği verileri hem de memoları karşılaştırarak tüm görüşmeyi yazıya dökmüştür. Bu veriler her görüşme sonrası, nitel araştırmalar için kullanılan MAXQDA 12 programıyla araştırmacı tarafından analiz edilmiştir. Bu noktada gömülü teorinin diğer desenler farklı olarak en önemli özelliği nedeniyle her görüşme sonrası analiz işlemleri düzenli olarak aynı aşamalarda gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde araştırmacı, görüşmelerden elde ettiği veriler sayesinde bir sonraki görüşme için kavram ve teorileri bir araya getirerek zemin hazırlamıştır. Bu durum araştırmacının, bir sonraki görüşmelere gitmeden önce eksik, unutulmuş veya ilk defa düşünülen durumları da değerlendirmesine imkân vermektedir. Böylelikle araştırmacı, olgu ve kavramları kodlama sürecinde kendi yaratıcılığın da faydalanabilmektedir. Charmaz (2012: 9), araştırmacıların, gömülü teoride verilerin analizi sürecinde datalardan elde edilen kavram, teori ve fikirlerle oynamaları gerektiğini savunmaktadır. Gömülü teoride

analiz süreçlerinin özünü oluşturan sürekli karşılaştırma, araştırmacıları ön sonuçlardan uzaklaştırmaktadır (Neuman, 2008; Saldana, 2022). Bu bağlamda araştırmacı süreç boyunca, öznellik ve nesnellik açısından kendini sorgulayıp verileri derinlemesine inceleyebilir. Şekil 3.8’de araştırmacının bu araştırma için gerçekleştirdiği döngüsel süreç yer almatadır.



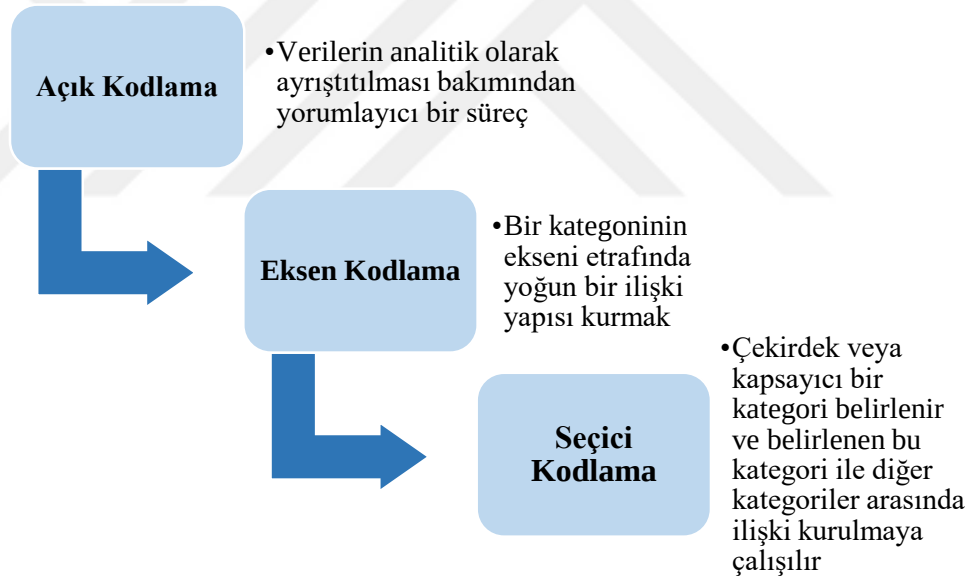
Şekil 3.8: Verilerin Toplanma ve Süreci

Şekil 3.8’de görüldüğü üzere, aşağıdaki tüm süreçler döngüsel olarak görüşmeler boyunca her defasında gerçekleştirilmiştir.

1. Katılımcı ile iletişime geçilerek görüşmenin gerçekleşmesi
2. Görüşme sonrası tüm görüşme verilerinin yazıya dökülmesi
3. Yazıya dökülen verilerin MAXQDA 12 programıyla analiz edilmesi
4. Analiz edilen, ses kaydı alınan, not alınan ve yazıya dökülen tüm verilerin karşılaştırılması
5. Eksik, unutulmuş veya yeni eklenen durum ve fikirlerin bir sonraki görüşme için tekrar düzenlenmesi

Gömülü teoriye ait açık, eksen ve seçici kodlama aşamaları sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Açık kodlamada kategoriselleştirme, eksen kodlamada

kategoriler arası bağ, seçici kodlamada da çekirdek kategori ortaya konur. Seçici kodlama aynı zamanda üçüncü düzey kodlama olarak da adlandırılır. Bu kodlama sürecinde çekirdek kategori tespit edilir. Bu çekirdek kategorinin diğer kategoriler arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılır (Corbin ve Strauss, 1990: 19). Sistematik desende seçici kodlama süreci, özünde çekirdek kategorinin seçim sürecidir. Özetle seçici kodlama, daha önce geliştirilen kategorilerin, çekirdek kategori etrafında yer almasıdır. Bu kodlama aşamasında seçilen çekirdek kategori diğer kategorilerle sistemli olarak ilişkilendirilir. Bu ilişkilere değer biçilir, ileride düzelme ihtiyacı olan kategoriler doldurulur. Kategoriler arasındaki bağlantıları sistemli hâle getirmek ve kuvvetlendirmek için kategorilerin karşılıklı tümevarımsal türeme sürecinde tümevarım ve tündengelim düşünceleri ile tündengelimsel olarak sunulan hipotezlerin veriye karşı doğrulanması kullanılır. Sistematik desenin bakış açısına göre çekirdek kategori seçmek bazen zor olabilir (Macdonald & Lavie, 2008: 1083). Sistematik desene ait veri analizi aşamaları Şekil 3.9’da yer almaktadır.



Şekil 3.9: Gömülü Teori Veri Analizi Aşamaları

Corbin ve Strauss’a (1990: 19) göre çekirdek kategori, araştırmaya ait olguyu temsil etmektedir. Araştırmanın temel fikri, eylemlerin ilişkili olduğu durumlar, bulguların kavramsallaştırılması ve iki kategori arasındaki varyasyonlar çekirdek kategorinin belirlenmesinde yön gösterir. Corbin ve Strauss (1990: 19) seçici kodlama aşamasında araştırmacıların takip etmesi gereken beş adımdan bahsederler:

- (i) Olay örgüsünün açıklanması,

- (ii) Kodlama aracılığıyla çekirdek kategori çevresinde yer alan tamamlayıcı kategorilerin ilişkilendirilmesi,
- (iii) Boyutsal seviyede kategorilerin ilişkilendirmesi,
- (iv) Veriye karşılık gelen ilişkilere değer biçilmesi,
- (v) Düzeltilmesi gereken kategorilerin tespiti.

Araştırmacı, tüm bu aşamaları, aldığı notlar, ses kayıtları ve MAXQDA 12 programıyla yaptığı analizleri tekrar tekrar inceleyerek eksik tespit ettiklerini yeniden karşılaştırmaya giderek ve gerektiğinde kendini eleştirerek gerçekleştirmiştir.

3.2.1.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Gömülü teoride geliştirilmeye çalışılan teori, mevcut süreçlerle karşılaştırılarak kendi yolunu doğrulama sürecine gider. Geçerlik yani doğrulama, gömülü teori araştırmalarının en önemli ve aktif unsurlarından biridir (Creswell, 2017b). Gömülü teori araştırmalarında veriden yola çıkılarak oluşturulan anlam ve metodolojik bütünlük, tüm nitel araştırmalara benzer şekilde, katılımcılarla görüşmeler sonucu ulaşılan verilerin analizini sağlama almaktadır (Çelik & Ekşi, 2015). Bunun yanında araştırmaya ilişkin değeri test eden kavramsal doğruluk ve sağlamlık, nitel araştırmalar için güvenilirliği ortaya koymaktadır (Axinn & Pearce, 2006; Marshall & Rossman, 1995). Nicel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik olarak ifade edilen kavramların yerini nitel araştırmalarda doğruluk ve sağlamlık kavramlarının aldığı görülmektedir (Çelik & Ekşi, 2015).

Nitel bağlamdaki kriterlerin yeniden yapılandırılmasını yansıtmak için farklı kavramların farklı etiketlerle gösterilmesi konusunu işaret eden Lincoln ve Guba (1985), nitel araştırmaların değerlendirilmesi konusunda, inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik kriterlerini geliştirmişlerdir. İnandırıcılık, elde edilen verilerin ne kadarının, araştırma olgusuna ilişkin çoklu gerçekliklerin doğruluğu yansıttığını ortaya koymaktadır (Lincoln & Guba, 1985). Bu doğrultuda, araştırmacı, uzun olarak tabir edilebilecek bir zaman dilimi, yaklaşık 18 ay boyunca sadece alanda görüşmeler gerçekleştirmiş ve kendi bildiği yanlış bilgilerin etkisinden çıkmak için sahada yeteri kadar zaman geçirmiştir. Bu durum inandırıcılığın uzun süreli katılım ölçütünü karşılamaktadır (Çelik & Ekşi, 2015). Ayrıca, araştırmacı, süreç boyunca detaylı bilgi elde etmek için ısrarcı ve sebatkâr davranmıştır. Bu sebeple bazı katılımcıyla farklı zamanlarda birden fazla iki veya üç defa ayrı ayrı görüşme

gerçekleştirmiştir. Bu durum, sürekli gözleme zemin oluşturarak hem kavram ve teorinin olgunlaşmasına destek olmuş hem de araştırmanın inandırıcılığını arttırmıştır. Bunun yanında, araştırmacı, akademisyen ve eğitimi yönetimi üzerine çalışmakta olan veya daha önce çalışmış uzman kişilerden, elde ettiği kategoriler ve alt kategorilerle ilgili görüş almıştır. Bu şekilde araştırma süresinde elde edilen veri ve bulgular konu üzerine deneyimli yönetici ve akademisyenlerle paylaşarak uzman görüşü alınmıştır. Ayrıca elde edilen verilere karşı görünen veriler olup olmadığının tespiti için karşılaştırma yapılarak bilinen tüm vakalar teoriye ve kavrama katkı sağlayıp sağlamadığı incelenmiştir.

Araştırmacı, farklı kurumlardan farklı katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirmiş olup araştırmaya ilişkin sonuçların farklı durumlarda da uygulanabilirliğini ortaya koymuştur. Ayrıca, amaçlı örnekleme yöntemiyle katılımcılarını tespit etmiş olması da olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında oldukça fayda sağlamıştır. Maxwell'e (2005) göre, üzerine araştırma yürütülen olgunun farklı durumlarının belirlenmesi ve anlaşılması, bu bağlamda gelişen görüşlerin geçerliğinin test edilmesi esastır. Bu şekilde aktarılabilirlik temelleri araştırma sürecinde net bir şekilde oluşturulmuştur. Diğer yandan doğal olarak araştırmacı farklı veriler toplamış ve analiz etmiştir. Ulaşılan sonuçların birbiriyle uyumsuz olmadığı ve tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma grubunun içinden yeni bir grupta çekirdek kategorinin belirlenmesi sürecine ek olarak yürütülen ÇKKV yöntemiyle sürecin geçerlik ve güvenilirliği arttırılmıştır. Daha nesnel olan bu süreçte çalışılan grupta yer alan katılımcılar bir önceki aşamadan ve kendi görüşlerinin yer aldığı verileri ve ortaya çıkan kriterleri görmüşlerdir. Bu şekilde katılımcılar düşünce ve duygularının doğru aktarılabilirdiğini de görmüştür. Ayrıca, Lincoln ve Guba'ya (1985) göre, nitel temelli bir araştırmaya girdi sağlayan katılımcıların yapılan yorum ve raporlara katılması, katılımcı teyidini sağlamaktadır. Bu süreç, geçerlik ve güvenilirlik için "Veri ve yorumlar tekrar katılımcılar ile kontrol edildi mi?" (Çelik & Ekşi, 2015) sorusuna karşılık olarak görülmektedir. Son olarak, veriler, bulgular ve yorumların araştırmacının inanç ve ön sonuçlarından bağımsız olması (Çelik & Ekşi, 2015) için görüşme sürecinin uzunluğu, katılımcılarla tekrar tekrar görüşülmesi, kavramların nesnellığe paralel olarak ele alınması ve metodolojik kurallar çerçevesinde hareket edilmesi için araştırmacı tarafından üstün bir çaba sarf edilmiştir. Böylelikle araştırmanın teyit edilebilirliği sağlanmıştır. Tüm bu süreçler dahilinde, örgütsel

dikkat çerçevesinde kavram ve teorilerin detaylı bir şekilde ele alınarak incelenmiştir. Bu süreçler sonunda ulaşılan verilerilere, bulgular bölümünde yer verilmiştir.

3.2.1.7. Araştırmacının Rolü

Araştırmacı nitel araştırmalarda nicel araştırmalardan farklı olarak sürecin içine dahil olmaktadır. Nicel araştırmalar daha fazla rasyonel verilere daynamakta ve nesnelliliği yüksektir. Ancak nitel araştırmalarda olguyu derinlemsine inceleme sürecine ister istemez müdahil olunmaktadır. Araştırmacı, gömülü teori süreci esnasında her görüşme, kodlama ve veri analizlerinde heyecan hissetmiş ve kendi iş ve günlük yaşamıyla ilgili çıkarımlarda da bulunmuştur. Ailesinin okul müdürü ve öğretmenlerden oluşması nedeniyle çocukluğunu genel olarak müdürler, müfettişler ve eğitim yöneticilerinin yer aldığı ortamlarda geçirmiştir. Eğitim yönetimi, karar alma süreçleri, bilişsel süreçler ve farkındalık üzerine çocuk yaşlardan sorgulamalara başlamasına sebep olmuştur. Bu sorgulamalar, son on yılını devlet okullarında yönetici ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde projelerden sorumlu ve ilçe proje koordinatörü olarak görev almasıyla daha da artmıştır. Yüksek lisansını yine eğitim yönetimi üzerine yapması yönetim süreçlerinde dikkat edilmesi gereken hususlara yoğunlaşmasına zemin hazırlamıştır. Doktora sürecinde karar alma, bilişsel süreçler, liderlik, eğitim sorunları, ...vb. konular üzerine yürüttüğü çalışmalar doğrultusunda ve tez danışmanı ile fikir alışverişi yaptığı dönemlerde örgütsel dikkat kavramının tüm bu konular ve süreçler kapsamında eğitim yönetimi üzerindeki etkileri üzerine konuşmaya ve sorgulamaya başlamışlardır. Zira araştırmacı araştırma sürecine başladığında kendi deneyim ve öznel durumlarından ayrı bir süreç yürütmek için tarafsız olmasının araştırma için sağlıklı olacağını bilincinde olarak hareket etmiştir. Gerek görüşmeler, gerek kodlamalar, gerekse yorumlamalar esnasında nesnel bir süreç yürütecek şekilde davranmış ve her sonuçtan kendisine de çalışma hayatı için eleştiriler yönelterek çıkarımlarda bulunmuştur. Tüm bu süreçleri ve deneyimlerini kıtap halinde sunmak için heyecan duymaktadır. Son olarak araştırmacı nesnelliliği rasyonellikle pekiştirmek ve Matematik Öğretmeni olması nedeniyle de matematiğin araştırmaya süreç içinde daha fazla sağlamlık sağlayacağını düşündüğü için çok kriterli karar verme yöntemlerinden faydalanmıştır. Araştırmacının çok kriterli karar verme yöntemiyle yürüttüğü araştırma ve yayınlarının olması nedeniyle deneyimi bulunmaktadır. Tez danışmanın desteğiyle de gömülü teoride de bir ilki

gerçekleştirerek çekirdek kategorinin tespiti sürecinin geçerlik ve güvenilirliğini arttıracak şekilde DEMATEL yöntemini kullanmıştır.

3.2.2. DEMATEL Yöntemi

Çekirdek kategori aşamasında geliştirilen teori için verilerden elde ettiği kategoriler arasından çekirdek bir kategori esas olgu olarak belirlenir. Birkaç kategori belirledikten sonra, teorinin yazımı için temel bir çekirdek kategori seçilir. Bu seçim, çekirdek kategori olabilecek kategorinin diğer kategorilerle olan ilişkisi, görülme sıklığı, hızı ve kolayca doygunluğa erişmesi, teori geliştirmedeki açık ve net etkileri gibi faktörleri göz önünde bulundurularak yapılmaktadır.

Bu araştırmada, konu ile ilgili uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda, gömülü teoriden elde edilen çekirdek kategorinin güçlendirilmesi ve tespitinin geçerliliğinin sağlanması amacıyla, ÇKKV yöntemlerinden DEMATEL yöntemi bağlamında irdelenerek kategorilerin önem düzeyleri, merkezi rol oynama durumları, etkileme ve etkilenme durumları istatistiksel olarak ortaya konmuştur. ÇKKV yöntemleri genel anlamda, çoklu kriterler arasından seçim yapmayı, alternatifleri sayısal olarak karşılaştırmayı ve analizler sonucunda karar vermeyi sağlamaktadır (Saaty, 2004: 135). DEMATEL yöntemi, kategorilerin birbiriyle ilişkilerini tespit etmek için kullanılmakta olan ÇKKV yöntemidir. Yöntem ile kategorilere ait önem ve öncelik dereceleri tespit edilebilmektedir. Bunun yanında bir kategori diğer kategorileri etkileyen mi yoksa diğer kategorilerden etkilenen mi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, merkezi rol oynayan kategori çekirdek kategori olarak yer alabilmektedir (Özdemir, 2016). Bu çekirdek kategoride iyileşme gerçekleştirilmesi diğer kategorilerde de iyileşmeye neden olmaktadır (Gabus & Fontela, 1972). Dolayısıyla kurum için toplu bir örgütsel dikkat iyileşmesi söz konusu olacaktır.

Araştırmada, gömülü teori açık, eksen ve seçici kodlama aşamaları sonucu elde edilen kategoriler, araştırmacı tarafından ikili karşılaştırma kare matrisi haline dönüştürülmüştür. Çekirdek kategoriyi belirleme aşamasını güçlendirme, geçerlik ve güvenilirliğini arttırma amacıyla gerçekleştirilen bu aşamada yeni bir metodolojik üçgenleme ortaya konmuştur. Araştırma sürecinde özellikle de gömülü teoride farklı yöntemler kullanmak araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini arttırmaktadır ve metodolojik üçgenleme olarak adlandırılmaktadır (Çelik & Ekşi, 2015). Bu rasyonel veriler sunan yöntem, araştırmayı destekleme açısından faydalı sonuçlar vermektedir.

3.2.2.1. Çalışma Grubu

Gömülü teori sürecinde yer alan katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda bu aşamada akademisyenlerden ve özellikle olguya, teroırye ve örgütsel dikkate ilgi duyan katılımcılarla bir de DEMATEL yöntemi ikili karşılaştırma matrisini doldurmaları için görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Amaçlı örneklemenin kullanıldığı bu aşamada, akademisyenlerin deneyimlerinden faydalanılarak görüşleri alınmıştır. Amaçlı örnekleme, çalışma grubunun belirli niteliklere sahip olmasının hedefleyen bir yöntemdir (Creswell, 2017b). Bu yöntem daha küçük ve homojen bir örnekleme daha uygun olduğu için araştırmanın bu aşamasında kısa sürede sağlıklı veri toplanmasına zemin hazırlamıştır. Tablo 5'te bir önceki aşamaya katılım sağlayıp bu aşamada da yer alan katılımcılara ait bilgiler yer almaktadır. Katılımcıların sürekliliğinin tespiti için katılımcıya araştırmanın başında ilk etapta verilen çalışma grubu kodu değiştirilmeden aynen devam ettirilmiştir.

Tablo 3.2: DEMATEL Yöntemi Katılımcılarına İlişkin Bilgiler

Çalışma grubu	Cinsiyet	Unvan	Çalışma alanı
K1	Kadın	Prof. Dr.	Üst Yönetici
K2	Kadın	Prof. Dr.	Üst Yönetici
K3	Erkek	Prof. Dr.	Üst Yönetici
K4	Erkek	Dr.	Yönetici
K5	Erkek	Dr. Öğretim Üyesi	Eğitim Yönetimi
K6	Kadın	Prof. Dr.	Rektör
K7	Erkek	Prof. Dr.	Astronomi
K9	Kadın	Dr. Öğretim Üyesi	Fen Bilimleri
K14	Erkek	Dr.	Eğitim Yönetimi
K16	Erkek	Dr. Öğretim Üyesi	Kimya
K17	Erkek	Doç. Dr.	Matematik
K18	Kadın	Doç. Dr.	Bilişim
K19	Kadın	Dr.	Eğitim
K22	Kadın	Prof. Dr.	Fen Bilimleri
K23	Erkek	Müdür (Dr.)	BİLSEM
K26	Erkek	Dr.	Eğitim Yönetimi
K28	Kadın	Doç. Dr.	Eğitim Yönetimi
K29	Erkek	Dr. Öğretim Üyesi	Eğitim yönetimi
K30	Kadın	Dr.	Eğitim Yönetimi

K31	Erkek	Dr.	Eğitim Yönetimi
K32	Kadın	Müdür Yard. (Dr.)	Eğitim Yönetimi
K33	Erkek	Dr.	Proje Geliştirme/ARGE
K34	Erkek	Dr.	Proje Geliştirme/ARGE
K35	Kadın	Doç. Dr.	Eğitim Yönetimi
K36	Kadın	Müdür (Dr.)	Eğitim Yönetimi
K37	Erkek	Doç. Dr.	Fen Bilimleri
K38	Erkek	Dr. Öğretim Üyesi	Fen Bilimleri
K39	Kadın	Doç. Dr.	PDR
K40	Erkek	Prof. Dr.	PDR
K41	Kadın	Dr.	PDR

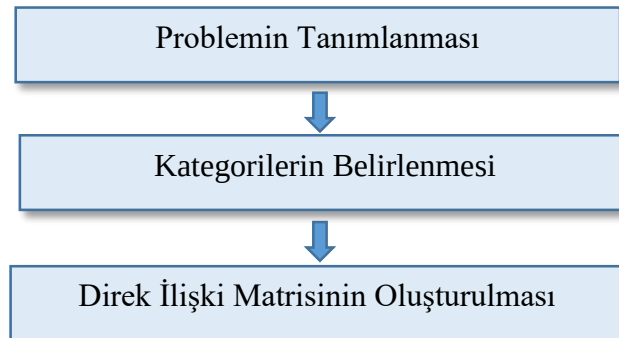
Tablo 3.2’de yer alan toplam 30 katılımcıdan, örgütsel dikkat kavramı çekirdek kategori tespiti için DEMATEL yöntemiyle veri toplanmıştır.

3.2.2.2. Veri Toplama Aracı

Gömülü teori araştırmasında kodlama ve analiz süreci sonrası elde edilen kategoriler bu aşamanın kategorileri olmuştur. Bu süreçte toplam 13 kategori elde edilmiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanan 13x13 kare matristen oluşan Örgütsel Dikkat Çekirdek Kategori Belirleme Görüşme Formu, DEMATEL yöntemi aşamasının veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Bu araç, katılımcılara yüz yüze veya dijital sistem üzerinden uygulanmıştır. Form hem dijital ortamda Excel programında hazırlanmış ve kullanılmış hem de çıktısı alınarak katılımcılarla yüz yüze görüşme esnasında kullanılmıştır. Görüşme formu Ekler bölümünden yer almaktadır.

3.2.2.3. Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi

Gömülü teori kodlama ve analiz aşamaları sonucu tespit edilen kategorilere ÇKKV yöntemlerinden DEMATEL’e ait aşamalara dayalı olarak veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Şekil 3.10’da DEMATEL yöntemine ait aşamalar yer almaktadır.





Şekil 3.10: DEMATEL Yöntemi Akış Şeması

Kaynak: Çelikkbilek, 2018, sf. 5

Şekil 3.10’da belirtilen DEMATEL yöntemi aşamalarından, problemin belirlenmesi, araştırmanın başında tespit edilmiştir. Kategorilerin belirlenmesi aşaması ise gömülü teori kodlamaları ve analizleri sonucu elde edilen 13 kategori ile yerine getirilmiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanan 13x13 kare matristen oluşan Örgütsel Dikkat Çekirdek Kategori Belirleme Görüşme Formu, katılımcılara yüz yüze veya dijital sistem üzerinden uygulanmıştır. Katılımcının müsaitliği ve ikili karşılaştıma ölçeğine hâkimiyeti esas alınarak katılımcı ile birlikte karar verilerek yüz yüze görüşme veya dijital sistem üzerinden veri toplanmıştır. Tablo 3.3’de yer alan DEMATEL yöntemi ikili karşılaştıma ölçeği kullanılarak katılımcılar tarafından matris üzerinde karşılaştırmaların yapılması sağlanmıştır. Elde edilen matris, bulgular bölümünde yer almaktadır.

Tablo 3.3: DEMATEL Yöntemi İkili Karşılaştırma Ölçeği

Sayısal Değeri	Etki Derecesi
0	Etki Yok
1	Düşük Derecede Etkili
2	Orta Derecede Etkili
3	Yüksek Derecede Etkili
4	Çok Yüksek Derecede Etkili

Örgütsel Dikkat Çekirdek Kategori Belirleme Görüşme Formuyla elde edilen veriler DEMATEL yönteminin takip edilen aşamalarına göre analiz edilmiştir. Analiz süreçlerinde araştırmacı tarafından Excel Programı üzerinde formüller tanımlanmış ve veriler yerleştirilerek analizlerle elde edilen matrislerden sonuçlara ulaşılmıştır. Bu bağlamda Excel programında sırasıyla;

- Üçüncü aşama olan direk ilişki matrisini elde etmek için 30 katılımcıdan toplanan karşılaştırma matris elemanlarının aritmetik ortalaması alınmıştır. Bu şekilde bir adet ortak direk ilişki matrisi elde edilmiştir.
- Direk ilişki matrisinin normalizasyonu için Gabus ve Fontela (1972), direk ilişki matrisinin satır ve sütun elemanlarının ayrı ayrı toplanmasını ve elde edilen en büyük toplamın belirlenmesini önermektedir. Araştırmacı bu doğrultuda elde ettiği en büyük değere tüm elemanları bölerek matrisin normalizasyonunu gerçekleştirmiştir.
- Normalizyon sonucu elde edilen son matris ilk olarak birim matrsten çıkarılmıştır. Bu işlem sonucu elde edilen matrsin tersi alınarak bu aşama başındaki normalize matrisle çarpılmıştır. Bu şekilde toplam ilişki matirisi elde edilmiştir. Çelikkalek (2018), Excel programında sırasıyla gerçekleştirilen bu aşamaya ait işlemleri formalize olarak

$T=ND(I-ND)^{-1}$ şeklinde göstermiştir (T: Toplam ilişki matrisi, ND: Normalize edilmiş matris, I: Birim matris).

- Kategoriler arası ilişkilerin tespit edilmesi aşamasında hangi kategorinin etki derecesinin daha yüksek hangisinin daha düşük olduğunun tespiti söz

konusudur (Çelikkilek, 2018; Gabus & Fontela, 1972). Araştırmacı bunun için ilk etapta satır ve sütunların toplamını hesaplayarak satırların toplamına d, sütunların toplamına r harflerini vermiştir. Gabus ve Fontela'ya (1972) göre kategoriye ait $(d-r) < 0$ ise o kategori etkilenen kategori, $(d-r) > 0$ ise etkileyen kategoridir. Bu süreç, bir kategorinin, diğer kategoriler üzerindeki etki derecesini ortaya koymaktadır.

- Ayrıca kategoriye ait $d+r$ değeri kategorinin merkezi rolünü belirlemektedir.
- DEMATEL yönteminin son aşaması olan ağ yapısının oluşturulmasında öncelikle, Gabus ve Fontela (1972) tarafından önerilen,

$ED = X + Ss$ (ED: Eşik değer, X: Aritmetik orta, Ss: Standart sapma) formülü kullanılarak eşik değeri hesaplanmıştır. Eşik değeri hesaplanırken öncelikle toplam ilişki matrisinde yer alan elemanların aritmetik ortası hesaplanmış ve elemanların büyük bir kısmı eşik değeri altında kaldığı için Çelikkilek'in (2018) önerdiği şekilde toplam ilişki matrisinin standart sapması yine Excel programında hesaplanarak aritmetik ortalamanın üzerine eklenmiştir. Böylelikle elde edilen eşik değeri üzerinde kalan kategoriler hangi kategorileri ne derece etkilediği ve bu etkilenmelerden elde edilen ağ yapısı ortaya çıkmıştır. Bu ağ yapısı hem çekirdek kategorinin net bir şekilde görülmesini sağlamış hem de örgütsel dikkat olgusu üzerine bir model oluşması için zemin hazırlamıştır.

3.2.3. Örgütsel Dikkate İlişkin Model Oluşturma

Araştırmacı, DEMATEL yöntemiyle yürüttüğü nesnel süreç sonunda elde ettiği ağ yapısıyla çekirdek kategoriyi çok net bir şekilde ortaya koymuştur. Bunun yanında ağ yapısında yer alan kategorilerin birbirini etkileme ve birbirlerinden etkilenme dereceleri ve durumları örgütsel dikkat olgusuna ait bir model oluşmasını sağlamıştır. Araştırmacı, gömülü teori araştırması sürecinde, ses kayıtları, memolar, kodlamalar, MAXQDA 12 ile yaptığı analizler ve bunun yanında DEMATEL yönteminde elde ettiği sonuçlar doğrultusunda örgütsel dikkate ait yeni bir model ortaya koymuştur. Bu modelin oluşmasında eğitim yönetimi üzerine deneyimli katılımcıların görüşleri ve duyguları etken olmuştur. Modele ait akış şeması ve açıklamalar bulgular bölümünde yer almaktadır.

3.3. Nicel Araştırma

Araştırmanın bu aşamasında, nitel araştırma ve DEMATEL yöntemiyle elde edilen verilerden yola çıkarak Örgütsel Dikkat Ölçeğinin geliştirilmesi süreci ve ardından yapısal eşitlik modeliyle örgütsel dikkat değişkeninin, aracılık rolünün test edilmesi yer almaktadır. Bu aşamada ilk olarak gömülü teori görüşmelerinden elde edilen kavramlar, kategoriler ve DEMATEL yöntemi sonucu ortaya çıkan çekirdek kategori dikkate alınarak Örgütsel Dikkat Ölçeği geliştirilmiştir.

3.3.1. Ölçek Geliştirme Çalışması

Araştırmanın bu aşamasında Örgütsel Dikkat Ölçeğinin geliştirilmesine dair, evren ve örneklem, madde yazımı, madde havuzunun oluşturulması, verilerin toplanması ve analizi ile geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına yer verilmiştir.

3.3.1.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada karma yöntem araştırması tercih edilmiş olup süreç keşfedici sıralı desene uygun bir şekilde tasarlanmıştır. Araştırmanın ilk aşaması gömülü teori ve DEMATEL yönteminin yer aldığı nitel aşama olarak tamamlanmış ve elde edilen veri ve sonuçlar doğrultusunda nicel araştırma aşamasına geçilmiştir. Bu bölümde nicel aşamanın ölçek geliştirme sürecini içermektedir.

3.3.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni için İstanbul ilinde yer alan Maltepe Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenler belirlenmiştir. Yapılan araştırmalar ve üniversitelerden alınan bilgiler doğrultusunda, 2022 – 2023 Eğitim Öğretim Yılında Maltepe Üniversitesi'nde 640, Yıldız Teknik Üniversitesi'nde 1700 ve İstanbul Üniversitesi'nde 3515 akademisyenin görev yaptığı tespit edilmiştir. Evreni oluşturan toplam akademisyen sayısı 5855 olarak hesaplanmıştır. Örneklemen belirlenmesi sürecinde, evreni oluşturan üç üniversitede görev yapan akademisyenler listelenmiş ve tesadüfi olarak seçilen akademisyenler örnekleme dahil edilerek kendileriyle iletişime geçilmiştir. Örneklem büyüklüğü ölçek geliştirme süreçlerinde önem arz etmektedir. Creswell (2017b), ölçekte yer alan madde sayısı ile örneklem büyüklüğünün oranının 1/10 olmasını önermektedir. Büyüköztürk ve diğerleri (2018), evrenin 1000 kişiden fazla olması durumunda örneklemin en az 384 kişiden oluşmasını önermektedirler. Bu bağlamda açıklayıcı faktör analizi (AFA) için 402 kişiye, doğrulayıcı faktör analizi için ise 390 kişiye ulaşılmıştır. Toplamda 792 kişiden

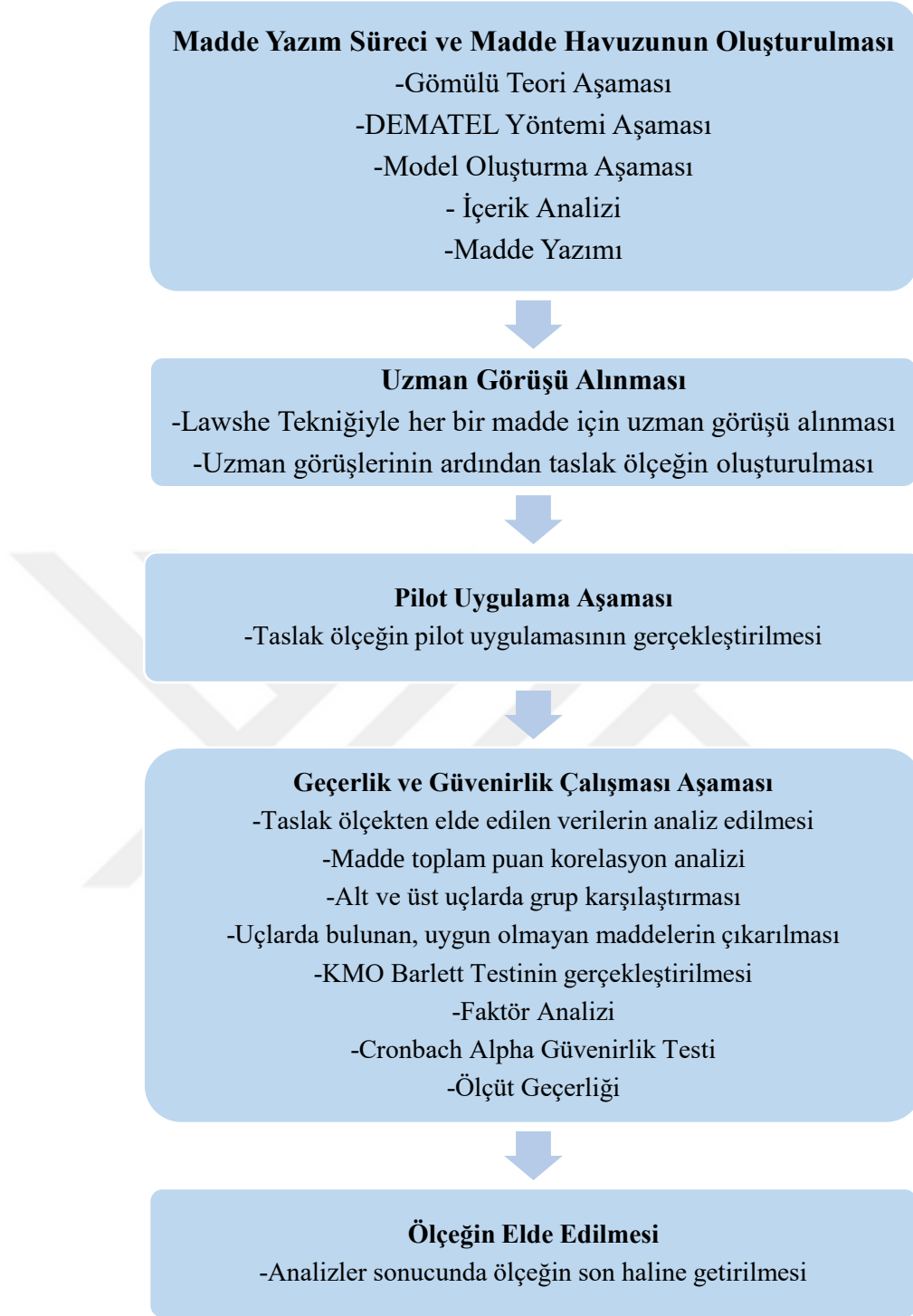
toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin faktör analizleri, geçerlik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucu elde edilen veriler Bulgular Bölümünde sunulmuştur.

3.3.1.3. Ölçek Geliştirme Süreci

Örgütsel Dikkat Ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde, ölçeğin geçerli ve güvenilir olması için tüm gereklilikler yerine getirilmiştir. Araştırmacı, ölçeği geliştirmek için sırasıyla gerekli süreçleri yerine getirmiştir. Bu süreçlere ilişkin detaylar bu bölümde detaylı bir şekilde yer almaktadır.

a) Örgütsel Dikkat Ölçeği

Araştırmacı, literatür taramaları ve yaptığı araştırmalar sonucunda eğitim yönetimi alanında örgütsel dikkati ölçen bir aracın olmadığını tespit etmiştir. Bir ölçeğe ulaşamamış olmasıyla eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkat düzeylerinin belirlenmesi için bir ölçeğin geliştirilmesi gerekmiştir. Bu bağlamda araştırmacı, ölçek geliştirme süreçlerini yerine getirmiştir. Bu süreçler Şekil 3.11’de sunulmuştur.



Şekil 3.11: Ölçek Geliştirme Aşamaları

Şekil 3.11’de belirtilen aşamaların detayların sırasıyla sunulmuştur.

b) Madde Yazım Süreci

Bilimsel araştırmalarda ölçek geliştirme süreçlerine başlarken madde yazımı için farklı uygulamalar bulunmaktadır. Yaygın bir uygulama olarak literatür taraması sonucu elde edilen veri ve kavramların detaylı incelenmesi doğrultusunda madde yazımı

süreci başlar. Bu araştırmada örgütsel dikkat olgu ve teorisini ortaya koymak amacıyla yürütülen nitel araştırma aşamasında gömülü teori, DEMATEL yöntemi ve model oluşturma süreçleri bulunmaktadır. Bu süreçlerden elde edilen veri, kavram, kod, kategori ve ağ ilişkileri madde yazımı için zemin hazırlamıştır. Araştırmacı, detaylı bir şekilde ele alıp incelediği tüm veriler paralelinde madde yazımını gerçekleştirmiştir.

c) Madde Havuzunun Oluşturulması

Ölçek geliştirirken son halinde olması düşünülen madde sayısının üç katı kadar madde hazırlanması ve madde havuzunun oluşturulması önerilmektedir (Behling & Law, 2019; Büyüköztürk vd., 2018; Tezbaşaran, 2008). Bu doğrultuda, nitel araştırma aşamasında elde edilen ana kategoriler doğrultusunda alt alt kategoriler tespit edilmiş ve madde havuzu için alt kategorilere paralel 50 madde hazırlanmıştır. Uzman görüşüne sunulmak için taslak ölçek haline getirilmiştir.

d) Maddelerin Uzman Görüşüne Sunulması

Taslak ölçek için örnekleme oluşturan akademisyenlerden 16 kişiye ulaşılmış ve uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşü Lawshe Tekniği doğrultusunda alınmıştır. Lawshe (1975: 568) tekniğine göre her bir madde için uzman görüşler alınır. Görüş alınırken “Madde hedeflenen yapıyı ölçüyor”, “Madde yapı ile ilişki ancak revize edilmeli” ve “Madde hedeflenen yapıyı ölçmüyor” şeklinde üçlü derecelendirme kullanılır. Derecelendirmenin ardından kaldırılmalı şeklinde görüş bildirilen maddeler taslaktan çıkarılmıştır. Revize önerileri dikkate alınarak bazı maddeler revize edilmiştir. Uygun görülen maddeler taslak ölçekte aynen kalmıştır.

e) Kapsam Geçerlik Oranı ve İndeksinin Hesaplanması

Araştırmanın bu aşamasında kapsam geçerlik oranı (KGO) için Lawshe tekniği formülü kullanılmıştır. Uzman görüşü sonrası 16 formdan gelen veriler bir formda birleştirilmiş ve maddelerin her biri analiz edilmiştir. KGO formülü şu şekildedir:

$$KGO = \frac{NG}{N/2} - 1$$

Lawshe tekniğinde kullanılan KGO formülü doğrultusunda; taslak ölçek maddesine “Madde hedeflenen yapıyı ölçüyor” görüşü bildiren uzman sayısının, toplam uzman sayısının yarısına oranının bir eksiği hesaplanmaktadır (Lawshe, 1975: 569). Kapsam geçerlik oranları için Tablo 3.4’te değerler yer almaktadır.

Tablo 3.4: $\alpha=.05$ Anlamlılık Düzeyinde Kapsam Geçerlik Oranları İçin Minimum Değerler

Uzman Sayısı	Minimum Değer	Uzman Sayısı	Minimum Değer
5	0.99	13	0.54
6	0.99	14	0.51
7	0.99	15	0.49
8	0.78	16	0.42
9	0.75	17	0.37
10	0.62	18	0.33
11	0.59	19	0.31
12	0.56	20	0.29

Tablo 3.4’te görüldüğü üzere 16 uzman görüşü için KGO minimum değeri .42 olarak belirtilmiştir (Veneziano & Hooper, 1997: 68). Bu doğrultuda KGO sıfır, negatif ve .42’nin altında olan tüm maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Araştırmanın yazım aşamasında uzman görüşlerinin eksiksiz belirtilmesi ve bu doğrultuda sürece devam edilmesi önemlidir (Field & Hole, 2019). Uzman görüşleri doğrultusunda toplam 22 maddenin çıkarılmasıyla taslak ölçekte 28 madde kalmıştır.

f) Uzman Görüşleri Doğrultusunda Bazı Maddelerin Revize Edilmesi

Uzman görüşleri ve kapsam geçerlik oranları sonrası kalan 28 maddenin 6’sı için revize işlemine gidilmiştir. Uzmanların belirttiği öneriler doğrultusunda revize edilen maddeler ölçekte bırakılmıştır. Ölçekte bırakılan maddelerin alt boyutları değiştirilmeden ölçek taslağı güncellenmiştir.

g) Pilot Uygulamanın Yapılması

Bir önceki aşamada güncellenen ölçek pilot uygulama için 48 akademisyene Google Form dijital sistemi üzerinden gönderilmiş ve 45 geribildirim alınmıştır. Yazım ve anlatım olarak net anlaşılmayan maddelerin olup olmadığı test edilmiştir. Pilot uygulama grubundan gelen dönüşler doğrultusunda bir madde daha açıklayıcı olarak tekrar yazılmıştır. Verilerin toplanması için güncellenen ölçek örneklem için hazırlanmıştır.

h) Verilerin Toplanması

Pilot uygulamanın ardından son haline getirilen ölçek, verilerin toplanması için 2022-2023 eğitim öğretim yılında Maltepe Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlere ulaştırılmıştır. Bu üniversitelerde ölçek uygulama konusunda araştırmacıya destek olan akademisyenlerin olması nedeniyle veriler kısa sürede toplanmıştır. Veriler üç aşama şeklinde toplanmıştır. İlk aşamada AFA, ikinci aşamada DFA ve son olarak ölçüt geçerliği için ölçek uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ölçüt geçerliği için Bilişsel Duygu Düzenleme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ait bilgiler Ölçüt Geçerliği bölümünde sunulmuştur.

3.3.1.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmasının Yapılması

Araştırmanın bu bölümünde geliştirilen ölçeğe ait geçerlik, güvenirlik ve ölçüt geçerliğine dair bilgiler yer almaktadır.

a) Geçerlik Analizleri

Geçerlik analizlerinde faktör analiziyle yapı geçerliği test edilmektedir. Büyüköztürk ve diğerleri (2018), faktör analizinin, anlamlı bir yapıyı çok sayıda maddeden elde ettiğini belirtmektedirler. Bu şekilde, geliştirilen ölçekte yer alan maddelerin aynı yapılar içinde olma durumları test edilir. Faktör analiziyle maddelerin ilişkilerinin belirlenmesinde başarılı sonuçlar elde edilmektedir (Field & Hole, 2019). Bu araştırmada faktör analizi sürecinde KMO istatistiği gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde örneklem yeterliliği değerlendirilerek alt boyutların tespiti netleşir. KMO değerinin .5 ile 1 arasında olması beklenir (Artıran, 2018). Bu aşamada, KMO istatistiğine ek olarak Barlett testleri de ele alınarak incelenmiştir. Analizler SPSS 21 programıyla gerçekleştirilmiştir.

b) Güvenirlik Analizleri

Ölçme aracının güvenirliği, araçla ölçülmek istenen olguyu ne derece ölçtüğüyle ilgilidir (İme vd., 2020: 5999). Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı, en bilinen ve yaygın kullanılan iç tutarlık katsayısıdır. Bu araştırmada da Cronbach Alpha güvenirlik katsayısıyla, ölçüt geçerliği, alt-üst gruplar farkı ve DFA kullanılmıştır. Analizler, araştırmacı tarafından AMOS paket programında gerçekleştirilmiştir.

c) Ölçüt Geçerliği

Ölçüt geçerliği, geliştirilen ölçme aracıyla, geçerlik ve güvenirlik testleri yapılmış ve geçerli olduğu kabul edilmiş bir başka ölçeğin aynı örnekleme uygulanarak ölçümler arasındaki korelasyondur (Field & Hole, 2019). Bu doğrultuda geliştirilen ölçekle birlikte Bilişsel Duygu Düzenleme Ölçeği örnekleme uygulanmıştır.

Bilişsel Duygu Düzenleme Ölçeği

Bilişsel Duygu Düzenleme Ölçeği, Garnefski ve diğerleri (2001: 1318) tarafından geliştirilmiş ve Tuna ve Bozo (2020: 567) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğe ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında, örnek varyans-kovaryans matrisinin doğrulayıcı faktör analizi, orijinal dokuz faktörlü modelin verilere genel olarak yeterli bir uyum sağlamıştır. Analizler sonucunda elde edilen uyum indeksleri; $SB\chi^2=01308.5$, $df=0558$, $p<.001$, $\chi^2/df=02.34$, $CFI=0.870$, $RMSEA=0.058$, $SRMR=0.075$ şeklindedir. Standartlaştırılmış faktör yüklerinin tümü, 0.34 (kabul için 20 madde) ile 0.85 (kabul için 11 madde) arasında, 0.70 ortalama yükleme ile öğelerin genel olarak anlamlı bir şekilde yakınsadığı belirlenmiştir. 20 ve 19. maddeler hariç tümü standardize edilmiştir ve faktör yükleri 0,45'in üzerindedir. Alt boyutlar arasındaki korelasyonlar 0.00 ve 0.50 arasında değişmekle birlikte ortalama korelasyon katsayısı 0.20 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarında, katılımcılar tarafından en sık kullanılan Zaman 1 ($M=15.33$, $SD=2.66$) ve Zaman 2 ($M=15.12$, $SD=2.66$) olarak ölçülmüştür. Güvenirlik analizlerinde iç tutarlılığını incelemek ve alt boyutlar için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. İlk ölçümde, alt boyutların iç tutarlılık güvenirliği 0.72 ile 0.83 arasında olup iyi olarak kabul edilebilir. Bireyin test-tekrar test güvenirlikleri alt alt boyutlarda, 0.50 (diğerlerini suçlama) ve 0.70 (kendini suçlama) arasında elde edilmiş ve iyi sonuçlar olarak değerlendirilmiştir.

3.3.2. Yapısal Model

Araştırmanın bu aşamasında, örgütsel dikkat ile bilişsel esneklik ve örgütsel dikkat ile akılcı ve sezgisel karar verme arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bölümde, inceleme süreçlerine ait işlemler yer almaktadır.

3.3.2.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın son aşaması olan bu süreçte eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkat ile bilişsel esneklik düzeyleri ve akılcı ve sezgisel karar verme stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İlişkisel tarama modeli kapsamında gerçekleştirilen bu aşamada yol

analizlerinin istatistiği elde edilmiştir. Bu şekilde gizil değişkenler kullanılabilmiştir. Meydan ve Şeşen'e (2015) göre, yol analizinde gözlenen değişkenler kullanıldığı gibi gizil değişkenler de kullanılmaktadır. Bu doğrultuda, ikili ilişkisel tarama modeli analizleri SPSS 21 programı ile gerçekleştirilip elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Sırasıyla örgütsel dikkat ile bilişsel esneklik değişkenleri, örgütsel dikkat ile akılcı ve sezgisel karar verme değişkenleri ve son olarak bilişsel esneklik ile akılcı ve sezgisel karar verme değişkenleri arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bu aşamada değişkenler arasında model çıkarmak değil değişkenler arasındaki ilişkiler hakkında fikir edinmek amaçlanmıştır. Değişkenler arasında ikili biçimde, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olup olmadığı test edilmiştir. Ardından üç değişkenin yer aldığı yapısal eşitlik modeli analizlerine geçilmiştir.

a) Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modeli (YEM), literatüre dayalı olarak kuramsal yapıda oluşturulan modelle belirlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi test eden bir analiz yöntemidir. YEM analizlerinde yapısal ilişkilerin yordayıcılığıyla gizil faktörler aynı modelde test edilir (Kline, 1998). Yaygın olarak kullanılan bir metodolojidir (Raykov & Marcoulides, 2006). Araştırmacıların ortaya koyduğu hipotezlerin ve teorilerin varlığına ilişkin kapsamlı bir test yöntemidir. Ayrıca gözlenen ve gizil değişkenlerin ilişkilerini test etmesinin yanı sıra ölçüm hatalarını dikkate almaktadır (Bayram, 2016). YEM analizleri sonucunda, oluşturulan hipotez ve teoriler detaylı olarak görsel biçimde ortaya çıkmaktadır (Meydan & Şeşen, 2015). Doğrulayıcı faktör analizi, yol analizi ve yapısal regresyon gibi modeller yaygın olarak kullanılmaktadır (Kelloway, 1998; West vd., 2012: 215). Bu araştırmanın konusu ve özellikleri doğrultusunda doğrulayıcı faktör analizi, yol analizi ve gizil değişkenler analizinden yararlanılmıştır. Bu süreçte, YEM modelinde, sınanan modelin alt bileşenlerin davranışı açıklamadaki büyüklükleri (yordama) incelenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın nicel araştırmasında son olarak eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkat tutumlarının, bilişsel esneklik düzeyleri ve akılcı ve sezgisel karar verme stilleri arasındaki ilişki test edilmiştir.

3.3.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı bu aşamanın evrenini, 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinde yer alan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Örneklem oluşturulurken Eğitim Fakültelerinde

görev yapan akademisyenlerin seçilmesine ağırlık verilmiş olsa da yönetim üzerinde deneyimli olan farklı fakülte ve üst yönetimlerde yer alan akademisyenler de dahil edilmiştir. Bu bağlamda araştırmacı, aşamalı örnekleme yöntemini kullanmıştır. Son aşamada ise kolayda örnekleme ile örnekleme son haline getirmiştir. Kolayda örnekleme tercih etmesinin nedeni, birlikte proje ve eğitimde iş birliği yürüttüğü alanlarda çok sayıda akademisyenle, Milli Eğitim Bakanlığı çalışmaları esnasında çalışmış olup çalışmalarının halen devam etmesiyle iletişim, ulaşma ve destek yardımı kolaylığı olmasıdır. Tashakkori ve Teddlie'nin (1998), söz ettiği gibi kolayda örneklemenin en önemli nedeni katılımcıların gönüllü olmasıdır. Gönüllü katılımcılarla süreç sağlıklı ve hızlı ilerlemiştir. Eksik değerlendirmeye ve uç değerlere sahip ölçek sayısının beklenenden az olmasının nedeni bu duruma bağlanmıştır. Tablo 3.5'te bilgileri bulunan, örnekleme yer alan akademisyenlere “Örgütsel Dikkat Ölçeği”, “Bilişsel Esneklik Ölçeği” ve “Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği” uygulanmıştır.

Tablo 3.5: Örnekleme Ait Bilgilerin Frenkans ve Yüzde Değerleri

Demografik Özellikler	Gruplar	F	%
Cinsiyet	Kadın	196	%50,9
	Erkek	189	%49,1
	Toplam	385	%100
Üniversite Türü	Devlet	278	%72,2
	Vakıf	107	%27,8
	Toplam	385	%100
Ünvan	Dr.	183	%47,5
	Doç. Dr.	151	%39,2
	Prof. Dr.	51	%13,3
	Toplam	385	%100
Kıdem	1 ila 10 yıl	86	%22,4
	11 ila 20 yıl	193	%50,1
	21 yıl ve üstü	106	%27,5
	Toplam	385	%100
Uzmanlık Alanı	Sayısal	164	%42,6
	Sözel	92	%23,9
	Eşit Ağırlık	129	%33,5
	Toplam	385	%100

Araştırmanın bu aşamasının modelinin test edilmesi için örnekleme toplam 385 katılımcı yer almıştır. Katılımcıların %50.9'u (F=196) kadın, %49.1'i (F=189)

erkektir. %72.2'si (F=278) devlet üniversitesinde, %27.8'i (F=107) vakıf üniversitesinde görev yapmaktadır. %47.5'i (F=183) doktor, %39.2'si (F=151) doçent doktor ve %13.3'ü (F=51) profesör doktor ünvanına sahiptir. Katılımcıların %22.4'ü (F=86) 1 ila 10 yıl, %50.1'i (F=193) 11 ila 20 yıl, %27.5'i (F=106) 21 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. %42.6'sı (F=164) sayısal, %23.9'u (F=92) sözel ve %33.5'nin (F=129) ise eşit ağırlıklı alanlarda uzmanlıklarına devam ettikleri tespit edilmiştir.

3.3.2.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama sürecinde İstanbul ilinde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlere “Örgütsel Dikkat Ölçeği”, “Bilişsel Esneklik Ölçeği” ve “Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği” uygulanmıştır. “Örgütsel Dikkat Ölçeği” araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. “Bilişsel Esneklik Ölçeği” ve “Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği” daha önceden geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış ölçeklerdir. Ölçeklerde madde sayısının çok fazla olmayışı örnekleme yer alan katılımcılar tarafından daha özenli doldurulmasına zemin hazırlamıştır. Ayrıca, araştırmacı aynı alt boyutlara sahip değişkenler olmamasına dikkat etmiştir.

a) *Örgütsel Dikkat Ölçeği*

Örgütsel Dikkat Ölçeği (ÖDÖ), örgütsel dikkat düzeyinin ölçülmesi amacıyla bu araştırma sürecinde geliştirilmiştir. Üç boyutlu olan ÖDÖ, 16 maddeden oluşmakta ve 6'lı Likert tipi ölçektir. 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kısmen katılmıyorum”, 4 “Kısmen katılıyorum”, 5 “Katılıyorum”, 6 “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplandırılmaktadır. Boyutları sırasıyla; liderlik tutumları, kolektif reaksiyon ve seçicilik ve odaklanmadır. Liderlik tutumları boyutu, 1, 2, 3, 4, 5 maddelerini, kolektif reaksiyon boyutu 6, 7, 8, 9, 10,11 maddelerini ve seçicilik ve odaklanma boyutu 12, 13, 14, 15, 16 maddelerini içermektedir. Ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Elde edilen puanların yüksek olması örgütsel dikkat düzeyinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğe yönelik geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında; DFA'dan elde edilen uyum indeksleri $\chi^2/sd=2.00$, RMSEA=.043, NFI=.95, CFI=.95, RMR=.50, GFI=.97, SRMR=.05 şeklinde elde edilmiştir. Bu değerler uyumlu olarak kabul edilmiştir. Ölçeğin liderlik tutumları boyutunun cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı .87, kolektif reaksiyon boyutunun iç tutarlılık katsayısı .89 ve seçicilik ve odaklanma boyutunun iç tutarlılık katsayısı .90 olarak elde edilmiştir. Örgütsel Dikkat Ölçeğine ait cronbach alpha iç tutarlılık kat sayısı ise

.92 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesine ait tüm veriler bulgulara bölümünde detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

b) Bilişsel Esneklik Ölçeği

Bilişsel Esneklik Ölçeği (BEÖ), Martin ve Rubin (1995: 624) tarafından geliştirilmiş, Çelikkaleli (2014) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Tek boyutlu olan BEÖ, 12 maddeden oluşmakta ve 6'lı Likert tipi ölçektir. 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kısmen katılmıyorum”, 4 “Kısmen katılıyorum”, 5 “Katılıyorum”, 6 “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplandırılmaktadır. Martin ve Rubin (1995: 624) tarafından yapılan güvenirlik testinde, iç tutarlılık .72, .73 ve .81 olarak elde edilmiştir. 2, 3, 6 ve 10. maddeler ters puanlanmaktadır. Bu nedenle BEÖ’den alınan puanlar 10 ile 60 arasında değişkenlik göstermektedir (Çelikkaleli, 2014: 344). Elde edilen puanların yüksek olması bilişsel esneklik düzeyinin de yüksek olduğunun göstergesidir. BEÖ’nin ölçüt geçerliği için bilişsel esneklik düzeyi yüksek oldukça olumlu arkadaşlık kurma potansiyelinin yüksek olduğu yönündeki bulgular kanıt olarak kabul edilmiştir (Martin & Rubin, 1995: 624). Bunun için BEÖ puanlarıyla iletişim becerileri ve buna yönelik davranışlardaki yetkinlik inancı puanları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olması ön koşul olarak alınmıştır. Çelikkaleli (2014: 344), ölçeğe yönelik geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında; DFA’dan elde edilen uyum indeksleri ve Ki-kare değeri $\chi^2=83.8$, $N=392$, $sd=43$, $p=0.00$, $\chi^2/sd=1.93$, $MSEA=.059$, $NFI=.85$, $CFI=.92$, $IFI=.92$, $GFI=.95$, $AGFI=.92$ şeklindedir. Bu değerler uyumlu olarak kabul edilmiştir. Ölçek maddelerine ait regresyon değerleri .17 ile .63 ($p<.01$) arasında hesaplanmıştır. Çelikkaleli (2014: 344) tarafından BEÖ iç tutarlılık katsayısı .74 olarak elde edilmiştir.

c) Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği

Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği (ASKSÖ) Hamilton ve diğerleri (2016) tarafından geliştirmiş ve İme ve diğerleri (2020) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Hamilton ve diğerleri (2016: 530) hazırladıkları 24 maddelik taslak ölçeği, ölçümlerden elde ettikleri sonuçlar doğrultusunda iki alt boyutlu, 10 maddelik son halini elde etmişlerdir. İki alt boyuttan ilki, akılcı karar verme boyutu olup ilk beş madde aracılığıyla ölçülmektedir. İkinci alt boyut sezgisel karar verme boyutu olup son beş maddeyi içermektedir (İme vd., 2020: 5999). ASKSÖ, 5’li Likert tipi ölçme aracıdır. 1 “Hiçbir zaman”, 2 “Nadiren”, 3 “Ara sıra”, 4 “Sıklıkla” ve 5 “Her zaman”

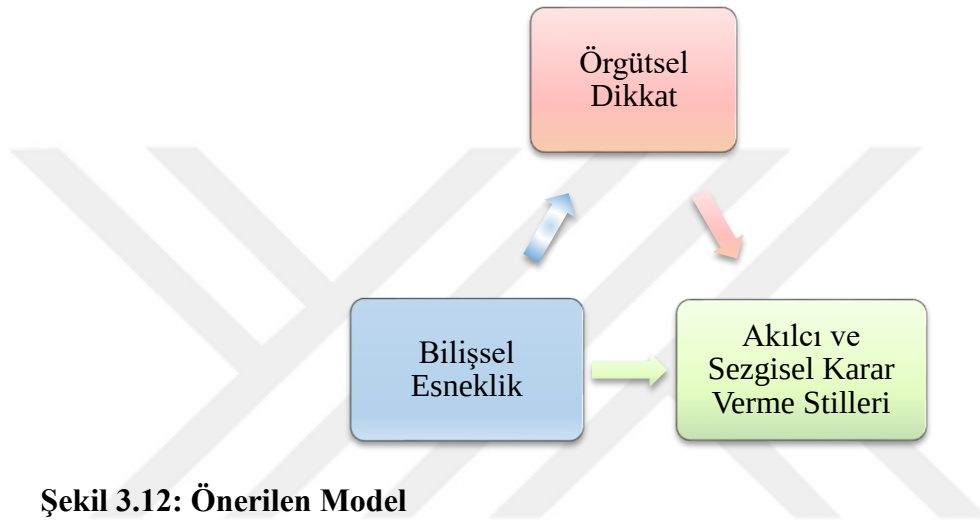
şeklinde cevaplandırılmaktadır. İme ve diğerleri (2020: 6002), ölçeği Türkçeye uyarlama aşamasında yapı geçerliği için DFA, ölçüt geçerliği için Karar Verme Ölçeğini kullanmışlardır. Her iki ölçek arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İki alt boyut için uyum değerleri kabul edilebilir olarak elde edilmiştir ($\chi^2/df=2.57$, CFI=.98, TLI=.97, SRMR=.06, RMSEA=.06). ASKSÖ uyarlama çalışmasında iç tutarlık Cronbach Alpha güvenirlik kat sayısı toplam puan için .80, akılcı karar verme boyutu için .90 ve sezgisel karar verme boyutu için .85 olarak elde edilmiştir.

3.3.2.4. Verilerin Analiz Edilmesi

Araştırmanın bu aşamasına ait modeli test etmek için üç ölçekten oluşan toplam 38 maddelik form hazırlanmış ve örnekleme uygulanmıştır. 407 katılımcıdan veri toplanmıştır. Analizler esnasında boş maddesi bulunan 9 katılımcıya ait veriler analize dahil edilmemiştir. Bunun yanında özenli doldurulmadığı aşikâr olan 4 ve ilk etapta uygulanan normallik testleri sonucu uç değerlerde yer alan 7 katılımcıya ait veri de iptal edilmiştir. Toplam 22 katılımcıya ait verinin iptal edilmesi sonucu net 385 katılımcıya ait veri analize tabi tutulmuştur. Kline'a (1998) göre, analiz süreçlerinin sağlıklı yürümesi için toplam madde sayısının 10 katı kadar katılımcıdan veri toplanmalıdır. Örgütsel Dikkat Ölçeği 16 madde, Bilişsel Esneklik Ölçeği 12 madde ve Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği 10 maddeden oluşmaktadır. Dolayısıyla toplam 38 madde için net 385 veri olması Kline (1998) tarafından belirtilen koşulu sağlamaktadır.

Analiz süreci SPSS 21 paket programı ve ardından AMOS Graphics programıyla gerçekleştirilmiştir. İlk etapta katılımcılara ait demografik özellikler ile ölçekler arasındaki parametrik testler gerçekleştirilmiştir. İkili değişkene sahip olanlar için bağımsız gruplar t-Testi, üç ve üstü için tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Testlere ait sonuç tabloları bulgular bölümünde yer almaktadır. Devamında önerilen modele yönelik analizler yapılmıştır.

Araştırmada önerilen model kapsamında yöneticilerin bilişsel esneklik düzeylerinin örgütsel dikkat düzeylerine etki edebilme durumu söz konusudur. Bu bağlamda yöneticiler açısından hâkim olan bilişsel esneklik düzeyinin akılcı ve sezgisel karar verme stilleri üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Örgütsel dikkat düzeyinin, bilişsel esneklik düzeyi ile yöneticilerin akılcı ve sezgisel karar verme stilleri arasındaki ilişkide aracılık (mediator) rolü test edilmiştir. Araştırmanın bu amacı doğrultusunda kurulan model Şekil 3.12’de verilmektedir.



Şekil 3.12: Önerilen Model

Buna göre Şekil 3.12’de yer alan “Bilişsel esneklik” bağımsız değişken, akılcı ve sezgisel karar verme stilleri bağımlı değişken ve örgütsel dikkat aracı değişken olarak açıklanmaktadır. Modelin test edilmesi için ölçeklere ilişkin cronbach alpha güvenirlik kat sayısı hesaplanmıştır. Bunun yanında analizler, her bir değişkenin alt boyularının toplam puanları üzerinden devam ettirilmiştir. “Bilişsel Esneklik Ölçeği” tek boyut olduğu için toplam puanı, “Örgütsel Dikkat Ölçeği”nin liderlik tutumları, seçicilik ve odaklanma ve kolektif reaksiyon olmak üzere üç boyutunun ayrı ayrı toplam puanları, “Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği”nin akılcı karar verme ve sezgisel karar verme boyutları için ayrı ayrı toplam puanları hesaplanmıştır.

Tüm boyutların SPSS 21 paket programında normallik testleri yapılmıştır. İlk etapta, bağımlı bağımsız değişkenlere ilişkin ikili karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. İkili karşılaştırmalar parson momentler çarpımı (Büyüköztürk vd., 2018) korelasyon analizleriyle yürütülmüştür. Ardından AMOS Graphics programına aktarılan veriler üzerinde doğrulayıcı faktör analizi ve yol analiziyle yapısal eşitlik modeli test edilmiştir.

Örgütsel dikkatin, bilişsel esneklik düzeyi ile akılcı ve sezgisel karar verme stilleri arasındaki ilişkide aracılık rolü test edilmiştir. Aracı değişken modeli (Baron & Kenny, 1986; 176) kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Aracılık testi öncesi, bağımsız değişkenin aracı ve bağımlı değişken üzerindeki etkisi yol analiziyle çıkarılmıştır. Ardından bağımsız ve aracı değişken aynı model içinde test edilmiştir. Baron ve Kenny'e (1986:176) göre tüm değişkenler aynı modelde test edilirken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde anlamlı bir şekilde azalma söz konusu ise aracı değişkenin varlığından söz edilir. Bu bağlamda ilk önce bilişsel esneklik düzeyinin anlayışının, örgütsel dikkat aracılığı ile akılcı ve sezgisel karar verme stillerine etkisini tespit etmek amacı ile çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bilişsel esneklik düzeyinin akılcı ve sezgisel karar verme stilleri üzerindeki etkisine bakıldıktan sonra bilişsel esneklik düzeyi ve örgütsel dikkatin birlikte akılcı ve sezgisel karar verme stilleri üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bağımız, aracı ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiler bütününe belirlenebilmesi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

YEM analizlerinde ilk etapta ölçüm modeli analizleri dikkate alınır. Literatürde mevcut çeşitli uyum indeksleri kullanılarak modelin uyum durumu test edilebilir. Tablo 3.6'da Schermelleh-Endel ve diğerleri (2003: 28) tarafından kullanılması önerilen uyum indeksleri bulunmaktadır.

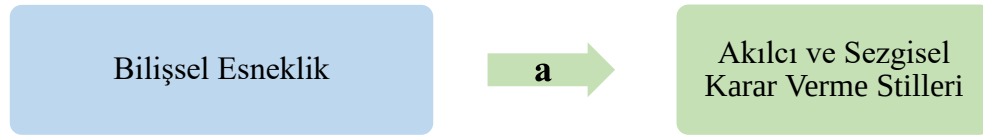
Tablo 3.6: Yapısal Eşitlik Modelleri Uyum İndeksleri

Uyum Testi	İyi Uyum	Yeterli Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq RMSEA \leq 0,95$
RMR	$0 < RMR \leq 0,5$	$0,5 < RMR < 1$
SRMR	$0 < SRMR \leq 0,5$	$0,5 < SRMR \leq 0,8$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$

χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df= Degree of Freedom (serbestlik derecesi); CFI= Comparative fit index (karşılaştırmalı uyum indeksi); RMSEA= The Root Mean Square Error (yaklaşık hataların ortalama karekökü); NFI= ; RMR=Root Mean square Residual (ortalama hataların karekökü); SRMR=Standardized Root Mean square Residual (standardize edilmiş kalıntıların karekökü); GFI=Goodness-of Fit Index (iyilik uyum indeksi) (Schermelleh-Endel vd., 2003: 28).

YEM süreçlerinde aracılık rolünün tespiti farklı yöntemlerle yapılabilir. Bu

araştırmada Şekil 3.13'de yer alan modeller üzerinden testler gerçekleştirilmiştir.



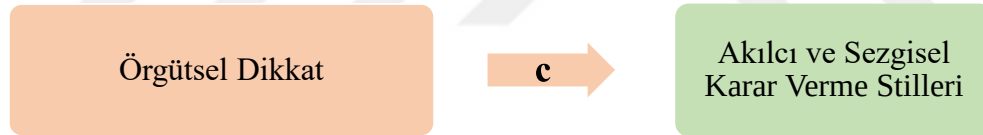
Model I

Aracılık testine ilişkin ilk gereklilik, bağımsız değişken olan bilişsel esnekliğin bağımlı değişken olan akılcı ve sezgisel karar verme stillerini etkilemesidir. Bu etki Model I'de yer alan a yoluyla gösterilmiştir.



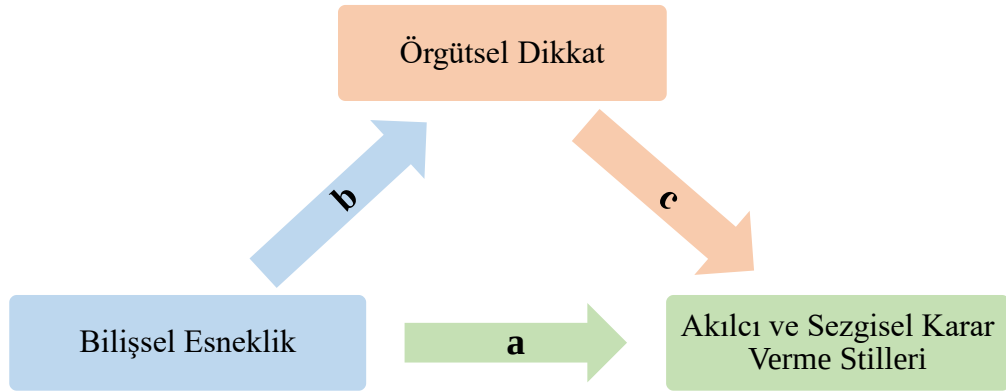
Model II

Aracılık testinin bir diğer gerekliliği bağımsız değişken olan bilişsel esnekliğin aracı değişken rolünü üstlendiği düşünülen örgütsel dikkat üzerinde etkiye sahip olmasıdır. Model II'de örgütsel dikkat değişkeni bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Bağımsız değişkene ilişkin etki b yoluyla belirtilmiştir.



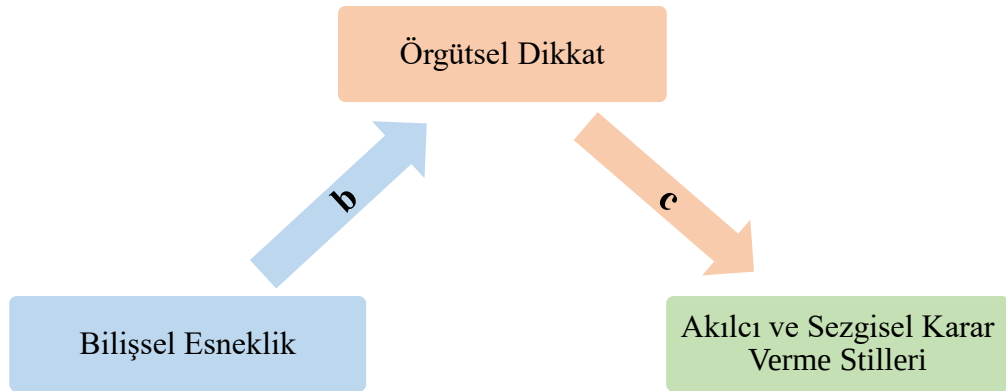
Model III

Modelde ilişkin bir diğer gereklilik ise modelde aracılık rolüne sahip olduğu düşünülen örgütsel dikkatin bağımsız değişken olarak, bu model için bağımlı değişken olan akılcı ve sezgisel karar verme stillerini etkilemesidir. Değişkenlere ilişkin etki c yoluyla Model III'te yer almıştır.



Model IV

Model IV'te Model I, II ve III'te varsayılan, bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin etkilere göre ortaya çıkması muhtemel olan model bulunmaktadır. Bu modele göre bağımsız değişken olan bilişsel esneklik, bağımlı değişken akılcı ve sezgisel karar verme stilleri ve aracı değişken örgütsel dikkati ve aracı değişken olan örgütsel dikkat, bağımlı değişken akılcı ve sezgisel karar verme stillerini etkilemelidir. Bu modeldeki bağımsız değişken bilişsel esneklik ile aracı değişken örgütsel dikkat birlikte analize tabi tutulduğunda bağımsız değişken bilişsel esnekliğin bağımlı değişken akılcı ve sezgisel karar verme stilleri üzerindeki etkisinin yani c yolunun sayısal değerinin azalması veya "0" olması beklenen sonuçtur (Baron & Kenny, 1986: 177).



Model V

Şekil 3.13: Araştırma Basamak Modeli

Bu modele ait bağımsız ve aracı değişkenin birarada analize tabi tutulmasıyla a yoluna ait istatistiksel değerde anlamlı bir şekilde azalma mevcut ise aracı değişkenin varlığından söz edilir. Model I'de yer alan a yoluna ait regresyon katsayısı model IV'te

sıfıra yakın bir değere düşerse veya diğer bir ifadeyle anlamsız hale gelirse örgütsel dikkat değişkeninin tam aracılık rolünü üstlendiği söylenebilmektedir (Baron & Kenny, 1986: 177). Eğer, a yoluna ait regresyon katsayısında azalma olmasına rağmen anlamlıyı yitirmiyorsa örgütsel dikkat değişkeninin kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümü, amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmiş olan analizler sonucunda elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. Bulgular bölümü iki alt aşama halinde sunulmuştur. İlk olarak karma yöntem gömülü desen araştırmasına ait nitel boyut için gömülü teori görüşmeleri ve nicel aşama için DEMATEL yöntemi karşılaştırmalarına ait bulgulara yer verilmiştir. İkinci kısımda ise nicel araştırmaya ait ölçek geliştirme ve yapısal modele ait bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Karma Yöntem Gömülü Desen Araştırmasına Ait Bulgular

Karma yöntem gömülü desen araştırma aşamasına ait bulgular üç başlık halinde sunulmuştur. İlk olarak gömülü teori görüşmeleri ve kodlamaları sonucu elde edilen kategorilere yer verilmiştir. Her bir katılımcı için isimleri yerine verilen kodlar (K1) kullanılmıştır. Ardından ÇKKV yöntemlerinden DEMATEL yöntemi aşamasına ait bulgular sunulmuştur. Son olarak, gömülü teori ve DEMATEL yöntemi aşamalarından elde edilen veriler doğrultusunda model oluşturulmasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1. Gömülü Teori Araştırmasına Ait Bulgular

Gömülü teori görüşmeleri için hazırlanan ilk görüşme soru listesinin kullanılabilirliği ve işlevliliği Ocak 2022 ve Şubat 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilen 5 pilot çalışma ile test edilmiştir. Bu doğrultuda görüşme formunda yer alan ilk sorudaki “Örgütsel dikkat size ne ifade ediyor?” maddesi yerine “Örgütsel Dikkat kavramını nasıl açıklarsınız?” ifadesi tercih edilmiştir. Bunun nedeni olarak ise pilot görüşmeler sonucunda ilk sorunun katılımcılar tarafından keskin bir giriş olarak algılandığı görülmüştür. Genel olarak ilk soruya cevap verme konusunda tereddüt yaşadıklarını ifade etmeleri araştırmacıyı bu karara yöneltmiştir. Bir diğer değişiklik kararı verilen soru ise görüşme formunda yer alan 5. soru olmuştur. Bu soruda “Örgütsel Dikkat hangi bileşenleri içermektedir?” ifadesi yer almaktadır. Görüşmeler doğrultusunda bileşenleri doğrudan sormak yerine katılımcıların genel olarak verdiği cevaplardan

çıkarılmasının araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğine pozitif yönde katkı sağlayacağı tespit edilmiştir.

Toplamda 41 katılımcı ile görüşme sağlanmış ve açık kodlama süreci için görüşmelerden metinler alınarak aşağıdaki tabloda deşifre edilmiş görüşme metni olarak yer almıştır. Açık kodlamada genel olarak satır satır kodlamadan faydalanılmıştır. Katılımcıların kelime kalıpları da direkt alındığı için in vivo kodlama da yapılmıştır. Son olarak veriler MAXQDA 12 programıyla analiz edilmiştir. Açık kodlamaya ait kodlama bulgularının özeti Tablo 4.1 ve Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.1: Açık Kodlama Sonucu Deşifre Edilmiş Görüşme Metinleri

Açık Kodlama	Deşifre Edilmiş Görüşme Metni
Kolektif reaksiyon	1- Grupların, kurumların, birlikte hareket edilen toplulukların olaylar karşısında aynı tepkileri vermesi düzenin kaybolmaması için kolektif reaksiyon
Bürokrasiden etkilenir	2- Kurumumuz devlet kurumu olduğundan kurallar ve verilen tepkiler bir düzene bağlıdır. Birçok anlamda kişilere bağlı kalmamasından dolayı da uygulanabilir olarak düşünüyorum.
Dinamik bir yapıdır	3- Dinamik yapıda bir kurum olduğu için gündelik değişiklikler dikkat çekicidir.
Değişikliklerden etkilenir	4- Bireylerin hazır bulunuşluk düzeyleri kolektif bir yapıda grubun dikkat düzeyini olumlu etkiler. Etkileşimde olduğu diğer insanlarla tecrübelerin paylaşıyor olması diğer insanlarda tecrübe yaşanmadan deneyimi artırır.
İletişimsel davranışlara dayanır	5- Kurumun hedefler, mevcut fiziki şartları, personelin alan bilgisi, personelin tecrübesi, sorumlu olduğu etkilediği bireyler, kurumun bulunduğu çevresel sosyolojik faktörler
Bilişsel saplardan etkilenir	6- Evet. Liderlik tutumları ve yöneticinin kişiliği etkilidir. Düzenli toplantılar ile tecrübe ve sorunların paylaşımı. Örnek senaryolar oluşturularak çözümlerin simülasyon edilmesi
Kurumun hedeflerinden etkilenir	
Çevresel sosyolojik faktörlerden etkilenir	
Yöneticinin liderlik tutumlarına göre şekillenir	

Bireylerin sağlığı etkendir

7- Öncelikle kişilerin sağlık ve güvenliği etkiler. Daha sonra mevcut kuralları göz önüne alırım.

Karar vericiler ve kanunlar etkendir

8- Yazılı olan kanun yönetmelik, vb.

9- Kurumun iş ve işleyişini kolaylaştıracak unsurlar.

Geçerliliği kalmamış kanunlardan etkilenir

10- Kanuni olan ama uygulamada geçerliliği olmayan kuralların olumsuz etkilediğini düşünüyorum.

Hem kurumun içi hem de dışı ile bağlantılıdır

11- Personel kalitesi, sorumlu olunan bireylerin beklentileri ve mevcut durumları, fiziki yapılar sahip olunan araç gerek iç faktörlerken. Kurumun sorumlu olduğu kuruluşlar ve çevrenin sosyal durumu dış faktörler arasındadır.

Kurum dinamikleri etkendir

12- Daha önceki tecrübelerden faydalanabilir. Hem kişilerin sahip olduğu mesleki deneyim hem kurumun çalışma süresi boyunca elde ettiği tecrübeler bu kararda etkindir.

Karar vericiler tarafından dikkatin sosyal olarak yapılandırılmış halidir

13- Kurum amirleri ve amirlerin sorumlu olduğu bürokrasi

Kurumun paydaşları etkendir

14- Kurumun mevcut hedeflerini gerçekleştirebilecek paydaşlar. Bireyler ile yapılan çalışmalarda mevcut durumdan daha etkili veriler alınabilecek diğer kurumlar.

Hata riskini azaltır

15- Hata ve sorunların daha az olacağını üzerinde sorumlu ve etkili olunan bireylerin daha az çevresel faktörden etkilenip hedeflerine daha kolay ulaşabileceğini düşünüyorum.

Hedefe ulaşmayı kolaylaştırır

Tablo 4.1’de açık kodlama sonucu örnek deşifre edilmiş görüşme metinleri yer almakta olup kodların oluşumu sunulmuştur. Açık kodlama sonucu elde edilen kodlar kavramsal etiketlemeye dönüştürülmüştür.

Tablo 4.2: Açık Kodlama Sonucu Kavramsal Etiketleme

Açık Kodlama (Vurgulanmış metin)	Kavramsal Etiketleme
Birlikte hareket etmeyi gerektirir	Kolektif Reaksiyon
Düzen kaybolmamalı	
Olaylar karşısında ortak tepki	
Devlet kurumları kuralları mevcut	Bürokrasi
Kişilere bağlı değil	
Bürokratik düzen hakim	
Geçerliliği kalmamış kanunlardan etkilenir	
Kurumlar dinamik yapılarda	Dinamik
Gündelik değişiklikler mevcut	
Günlük değişiklikler dikkat çekici	Değişiklikler
Değişiklikler kurum içinde yer bulmakta	
Bireylerin etkileşimli olması ve tecrübe paylaşımlarından etkilenmek	İletişim
Bireylerin hazırbulunuşluk düzeyleri grubun hareketlerine yansımakta	
Bireylerin geçmiş yaşantıları grubun hareketlerine etki etmekte	Bilişsel Sapmalar
Karar verici liderin deneyimleri toplu hareketlere etki etmekte	
Kurumun hedefleri ve sorumlu olduğu, etkilediği kitlelerden etkilenmek	Seçicilik ve Odaklanma

Kurum personelinin tecrübesi ve gelişim hedeflerinin varlığı

Hata riskini azaltır

Hedefe ulaşmayı kolaylaştırır

Çevresel Sosyolojik Faktörler

Kurumun bulunduğu çevresel – sosyolojik faktörlerin varlığı

Kurum personelinin alan bilgisi ve kurumun mevcut fiziki şartlarının varlığı

Liderlik

Yöneticinin liderlik tutumlarına göre şekillenir

Kurum dinamikleri etkendir

Karar Verme

Karar vericiler tarafından dikkatin sosyal olarak yapılandırılmış halidir

Karar vericiler ve kanunlar etkendir

Paydaşlar

Bireylerin sağlığı etkendir

Hem kurumun içi hem de dışı ile bağlantılıdır

Kurumun paydaşları etkendir

Kodlamalar sonucu Tablo 4.1 ve Tablo 4.2’de yer alan örgütsel dikkat ile ilgili kavramlar kavramsal çerçeveye detaylı bir şekilde sunulmuştur.

4.1.1.1. Kavramsal Çerçeve

Örgütsel dikkat ile ilgili kavramları tespit etmek ve bu kavramlardan elde edilen kategori ve alt kategorileri de ortaya çıkararak örgütsel dikkati detaylı bir şekilde kavramsallaştırmak araştırmanın başlıca amacıdır. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları doğrultusunda detaylı ve derinlemesine inceleme gerçekleştirilerek kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda katılımcılardan elde edilen cevaplar incelenerek analiz edilmiştir. Analizler sonucunda katılımcıların, yoğun olarak beş

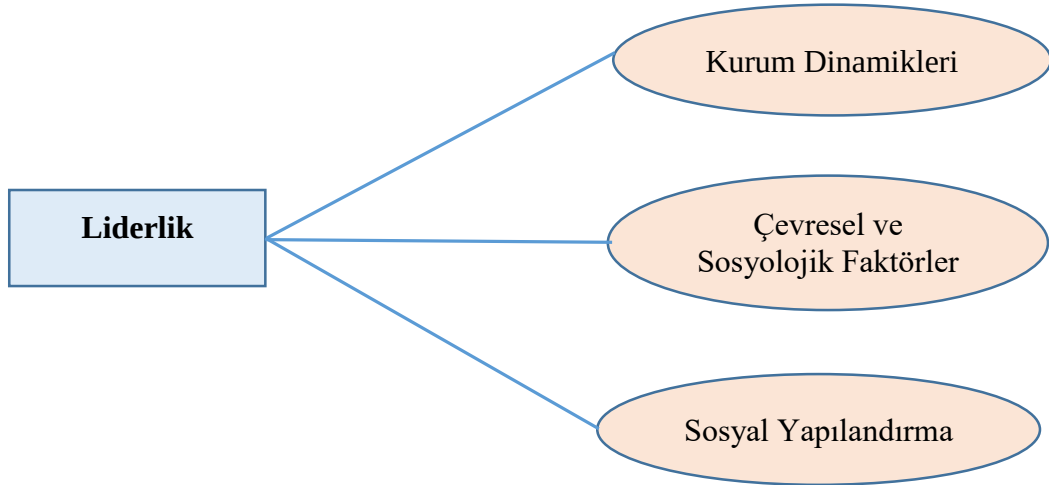
kategori ve bu kategoriler etrafında yer aldığını düşündükleri alt kategorileri ele aldıkları tespit edilmiştir. Örgütsel dikkat ile ilgili en çok kullandıkları ele beş kavram; liderlik, seçicilik ve odaklanma, iletişim, karar verme, kolektif reaksiyon olarak tespit edilmiştir. Bu beş kategori 1) Liderlik, 2) Seçicilik ve Odaklanma, 3) İletişim, 4) Karar Verme, 5) Kolektif Reaksiyon şeklinde elde edilmiştir.

a) Kategori 1. Liderlik

Katılımcıların örgütsel dikkat ile ilgili en sık kullandıkları kavramlardan bir liderlik olmuştur. Görüşmeler esnasında, örgütsel dikkat denilince katılımcıların ilk aklına gelenin liderlik olduğu çok sık belirtilmiştir. Bu görüşmelere ait katılımcıların bazı sözleri şu şekildedir:

Okul yöneticisinin veya kurumun liderinin örgütsel dikkat konusuna hakim olması önemli bence burada. Liderlik tutumlarıyla kurumda çalışan kişileri ortak bir davranış etrafında toplayabilir. O zaman örgütsel dikkat uygulanır hale gelebilir (K7). Önce yöneticiler örgütsel dikkatin farkında olmalıdır. Yöneticiler buna ne kadar dikkat edip çalışanları bilgilendirirse o kadar dikkat seviyesi artar (K12). Ben bir kurum lideri olarak örgütsel dikkati derinlemesine bilmeliyim. Bu doğrultuda hareket edip kurum kültürü ve çalışan yönlendirmelerini sık sık değerlendirip çalışanlarla dikkat edilecek unsurlar üzerine konuşmalıyım (K25). Yöneticilerin algısı ve hedefleri gerçekleştirmek için planladıkları örgütsel dikkati tetikleyen veya gözardı edilmesine sebep olan temel durumlardır. Bence ilk olarak yöneticiler dikkat konusunda eğitilmeli ardından onlar çalışanlarını, personelini veya ekiplerini eğitmeli (K39).

Liderlik kavramı, örgütsel dikkati algılayan ve yöneten kişinin kurum yöneticisi olması düşüncesiyle örgütsel dikkat ile en çok ilişkilendirilen kavramlardan olmuştur. Örgüt için bir topluluk ve bu topluluğun bir lideri olması gerekliliği düşüncesi bu ilişkilendirmeyi ön plana çıkaran bir diğer durumdur (Gül, 2009). Kurumun hedef belirlemesi, hedeflere ulaşma şekli, planlama, örgütlenme, yapısı yani kurumun dinamikleri, sosyal yapılanması ve çevresel ve sosyolojik faktörler, katılımcılar tarafından, liderlik tutumlarıyla ilişkilendirilerek anlatılmıştır. Bu bağlamda kurum dinamikleri, çevresel ve sosyolojik faktörler ve sosyal yapılandırma kavramları liderlik kategorisinin alt kategorileri olarak ele alınmıştır.



Şekil 4.1: Kategori 1: Liderlik

Kurum Dinamikleri

Katılımcılarla, örgütsel dikkat ile çokça ilişkilendirilen liderlik kavramı üzerine konuşulurken kurum dinamiklerinden sıkça bahsettikleri tespit edilmiştir. Görüşmeler esnasında, kurum dinamiği kavramı kullanılırken kurum kültürüyle birlikte aynı bağlamda kullanıldığı görülmüştür. Liderlikle direk bağlantılı olarak kurum tarafından benimsenen değerler, yönetici veya liderin tutum ve davranışları, çevreye olan yaklaşımlar gibi çok sayıda dinamik konuşmalar esnasında yerini almıştır.

Liderlik tutumları kurumun dinamiklerine göre şekil alır, benzer şekilde kurumun dinamikleri de liderlik tutumlarına bağlı olarak şekillenebilir. Bu kadar birbirini tetikleyen iki durum, örgütsel dikkatin var olup olmasını, var ise seviyesini, nasıl kullanıldığını, hangi durumlarda daha çok önemsendiğini belirler. Bence hepsi birbiriyle ilintili ve sebep sonuç olabilecek kavramlardır (K2). Örgütsel dikkatte kurumsal yönetim şekli, liderin genel tavrı ve kurumun yapısı, topluma duyarlılığı etkilemekte. Yönetim yoluyla örgütteki çalışanların inançları, beklentileri, paylaştıkları değerleri dikkati doğrudan etkiler (K17). Okul yöneticilerinin aktarımıyla kurum kültürü yani dinamikleri oluşur aslında. Tabi birden değil, zaman içinde gelişir, ufak ta olsa değişir. Davranışlar zamanla kalıplaşır. İşte bu kalıplaşma sırasında yönetim dikkati de dinamiklere dahil etmelidir. O zaman

Çalışanlar ona göre davranır, örgütsel dikkati geliştirmek için çalışır (K21). Konu ile ilgili belirlenmiş kurallar süreç içerisinde karşılaşılan değişkenlerden ötürü kurum dinamik bir yapıda olmalıdır. Belirli periyotlar ile yapılacak görüşmelerde kural koyucuların, yöneticilerin bu dinamizmi sürdürmesi gerekmektedir (K22). Çalışanlar süreç içerisindeyken dikkatlerini odakladıkları konu ile ilgili olarak konunun doğasında sahip olduğu dinamizmden kaynaklı olarak sürekli bir geri bildirim vermelidir. Davranış değişiklikleri ise örgütsel dikkat süreci hakkında olumlu ya da olumsuz bildirim vermektedir (K40).

Katılımcıların ifadelerinde de anlaşılacağı gibi örgütsel dikkat, liderlik ve kurum dinamikleriyle bağlantılı olarak düşünülmektedir. Daha da detaylı olarak liderin, sezgi, zeka, dikkat ve bilgiye dayalı olarak kurumu yönettiği ve kurumun dinamiklerinden tüm bu süreçlerin etkilendiği söylenebilir.

Çevresel ve Sosyolojik Faktörler

Liderin rgtsel dikkat ile ilişkilendirilmesi esnasında kurumun çevresel ve sosyolojik faktörlerinin hem liderliği hem de örgütsel dikkati yönlendirdiği düşüncesi ön plana çıkmıştır. Katılımcılara ait sözlerin bazıları şu şekilde sunulmuştur:

Kurumun yönetimi, bulunduğu evre, bu çevrenin sosyolojik yapısına göre değişir. Liderler tutumlarını buna göre belirlemeliler. Ancak bu şekilde dikkatlerini nereye vereceklerini bilebilirler (K11). Bir de çevrenin durumu var tabi. evre ne istiyor, okul çevreye ne sunabilir ya da çevreden ne alabilir önemli. Toplumun mantığı, algısı, kurumun bulunduğu şehrin özellikleri, byşehir mi, kasaba mı hepsi yöneticinin hepsine dikkat etmesi gerekir. Hepsini analiz ettikten sonra ilerleme ve fayda sağlama için dikkat edilmesi gereken hususlar ortaya çıkar (K38).

Eğitimde sosyolojik faktörler her zaman etken olarak ilk sıralarda yer almakta. Katılımcıların verdiği cevaplar da buna vurgu yaparak özellikle eğitim kurumlarının yer aldıkları çevrenin özellikleri ve sosyolojik yapısı ile st düzeyde ilişkili olduğunu bir kez daha vurgular niteliktedir. Her kurumun çevresel ve sosyolojik faktörleri farklı olduğundan liderlik tutumları ve örgütsel dikkat yönetimlerinin de farklılık göstermekte olduğu düşünülmektedir.

Sosyal Yapılandırma

Katılımcıların görüşmeler esnasında sıkça vurguladığı bir diğer kavram ise kurumun sosyal olarak yapılandırma şeklinin liderlik tutumları ve örgütsel dikkat yönetimleriyle ilişkilendirilmesi olmuştur. Yapılandırmanın burada katılımcılar tarafından, inşa etme ve oluşturma olarak kullanıldığı belirlenmiştir. Kurum içerisinde dikkat odaklı bir sosyal oluşuma vurgu yapmaktadırlar. Bu ise ancak ve ancak liderlik tutumlarıyla yönlendirebilecek bir durum olarak görülmektedir. Katılımcıların bu konudaki vurguları şu şekildedir:

Bu noktada yönetimde toplumsal durumları gözetip topluma ve çalışanlara uygun bir yapı oluşturmak önceliklidir. Kurum içi ve dışı birbiryle paralel, bağlantılı, karşılıklı ilişki halinde sosyal yapı kurulursa rekabet ortamlarında örgütsel dikkatten daha da fazla fayda sağlanabilir. Tüm bunlar liderin, yönetimin sorumluluğundadır (K1). Kurumun sosyal yapısı dikkate nasıl odaklanacağını da belirler. Burada lidere çok iş düşmekte. Sosyal yapıyı oluşturmak için planlı bir şekilde toplantı, etkinlik, bilgi paylaşımı, sosyallik ortamları oluşturulursa örgüt güçlü hale gelir (K20). Örgütsel dikkat deyince ilk olarak aklıma örgütün sosyal yapısı gelmekte. Kendi üniversitemizi düşündüğümde toplumun beklentileri, akademik personelin beklentileri, öğrencilerin beklentileri, üst yönetimin beklentileri tabiki özellikleri sosyal olarak çok değişkenli bir ortam oluşturuyor. Üst yönetimin burada benimsediği strateji tümüne etki edecek kapsamda ve toplu olarak bir yapılandırma şeklinde olursa dikkati aynı yönde yönetmek mümkün olur. O zaman belki sağlıklı bir örgütsel dikkatten bahsedilebilir (K40).

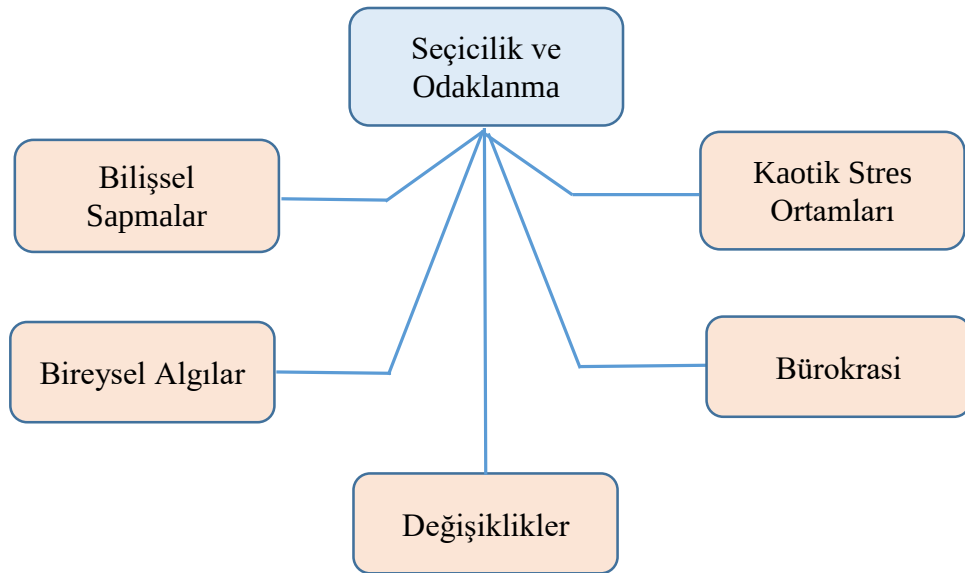
b) Kategori 2. Seçicilik ve Odaklanma

Dikkat denilince ilk akla gelen kavramların başında seçicilik ve odaklanma olmuştur. Nereydeyse istisnasız tüm katılımcılar odaklanmaya vurgu yaparak dikkatle ilişkilendirmiştir. Örgütsel dikkat düzeyinin yükseltilmesi hedeflenen kurumlarda öncelikle seçicilik ve odaklanma konusu üzerinde çalışması gerekliliği katılımcıların temel düşüncelerinden olmuştur.

Çevremizden gelen bilgileri süzmek, örgütümüze rekabet avantajı sağlayacak bilgilere odaklanmak örgütsel dikkattir bence (K11). Çok fazla bilgi ve işle uğraşmak dikkati dağıtır. Bir örgüt dikkat konusunda başarılı olmak istiyorsa

gereksiz olan bilgileri, detayları elemeli. Zaman ve enerji kaybı engellenir. Ayrıca örgüt için daha önemli olan konulara, bilgilere odaklanmak daha kolay olur (K18). Algıda seçicilik dikkatin belirli konulara odaklanmasıyla olur. Bu konular genelde de örgüt için önemli olan, üzerine çalışılan, konuşulan, planlama yapılan, hedeflenen konulardır. Böylelikle belirli bir konuda örgütün dikkati toplanır. Gelen her yeni bilgi içinden işe yarayan bilgilerin seçimi yapılır (K23). Bence örgütsel dikkat örgütteki herkesin aynı konu üzerine odaklanmasıdır (K30). Önce bir konu belirlenir, e tabi bu konu gelişim için elzem görülen bir konu olur genelde. Sonra bu konuyla ilgili bilgiler toplanır. Ardından oturulup birlikte bilgilerin içinden en avantaj sağlayanlar seçilir. Seçilen bilgilere odaklanarak geliştirilir ve örgüte uyarlanır. Bunun hep birlikte yapılması örgütsel dikkattir (K38).

Görüldüğü üzere katılımcılar doğrudan seçicilik ve odaklanmayı örgütsel dikkat ile ilişkilendirmişlerdir. İlişkilendirmeler bağlamında örgütsel dikkat, yönetim ve çalışanların bir konu hakkındaki seçiciliği ve odaklanması olarak tanımlanabilir. Bunun yanında seçicilik ve odaklama anlatılırken bireysel algıların önemi, bilişsel sapmaların varlığı, değişen durumlar ve bilgiler, kaotik stres ortamları ve bürokrasinin durumlara etkileri de en fazla konuşulan kavramlar olmuştur. Bu kavramlar seçicilik ve odaklanmanın alt kategorileri olarak bu bölümde sunulmaktadır.



Şekil 4.2: Kategori 2: Seçicilik ve Odaklanma

Bireysel Algılar

Katılımcılar, örgütsel yapıların bireylerden oluştuğu düşüncesiyle örgütsel dikkat ile ilgili kavramları belirtirken seçicilik ve odaklanmada çalışanların bireysel algılarının etken olduğunu anlatmışlardır. Her bireyin algı durumu farklı olabilmekte dolayısıyla bireylerin algıları kurumun algısını etkileyebilmekte. Kurumundaki çalışanlar tarafından tek bir olay çok farklı şekillerde yorumlanabilir. Katılımcıların bu konudaki belirttikleri detayları ile şu şekildedir:

Örgütsel dikkat için seçim yapılır ve odaklanılır ama aynı durum karşısında herkesin bakış açısı ve algısı farklıdır. Bir çalışanın algısına göre dikkat edilmesi gereken bir durum, diğer çalışan için çok önemsiz olabilir. Bu da örgütsel dikkati direk etkiler (K3). Bence örgüt için toplu bir dikkat düzeni oluşturmak çok zor. Herkes kendine anlam ifade eden durum ve bilgiye odaklanır. Bu yüzden birlik sağlamak her zaman mümkün olmaz (K9). Kurumdaki bireylerin her birinin algısı farklı olur. O yüzden odaklanması gereken bir durumu herkes aynı algılayamadığı için aynı tepkiyi, performansı göstermezler. Algı farklılıkları dikkate alınarak ya ona göre ekipler oluşturulmalı ya da herkesin bireysel algısına göre dikkat etmesi gereken görevler verilmeli (K21).

Bir durumun bireyler tarafından farklı yorumlanmasında çevre ve deneyimlerin rolü yadsınamaz. Kurumda çalışan bireylerin her birinin farklı geçmiş ve deneyimleri olması da bireysel algılarının farklı olmasının göstergesi olmakta. Bireysel algı farklılıklarının tespiti çok ta kolay bir süreç olmadığından her bireyin hangi durumu ne şekilde ve nasıl algılayıp yorumlayacağı da seçicilik, odaklanma ve örgütsel dikkat ile yakın olarak ilişkili olarak görülmektedir.

Bilişsel Sapmalar

İnsanlar yaşamları boyunca sayısız deneyim yaşarlar. Bu deneyimler doğrultusunda önsonuçlar oluşur. Kahneman'a (2020) göre bilişsel sapmalar bilişsel sistemin sistematik yapıdan yani rasyonellikten sapmasıdır. Bu durum kişiden kişiye değişkenlik gösterir. Katılımcılar örgütsel dikkat odaklı çalışmaların bilişsel sapmalar ile ilişkili olduğunu görüşmeler esnasında belirtmişlerdir.

Çoğu zaman biz kendi içimizde deneyimlediğimiz durum ve duyguların diğerleri tarafından da aynı şekilde deneyimlendiğini sanarız. Bu yanılgı

örgütteki dikkat odaklı çalışmalarda sorunlara neden olur (K5). Hepimizin hazır bulunuşlukları farklı. Karşımıza çıkan bir bilgi, durum çok önemli de olsa daha önceden edindiğimiz deneyimler bizi göz ardı etmeye yöneltebilir. Yani aslında bizler için gerekli olan bir bilgiye deneyimlerimiz doğrultusunda dikkat etmeden geçebiliriz. Yönetici dikkat etmezse zaten çalışanın dikkat etmesi de çok beklenen bir durum değil (K13). Yöneticilerin ve çalışanların insan olma doğaları gereği bilişsel sapmaları mevcut. Bu sapmalara takılıp kaldıklarında ya da kararlarını sapmalar doğrultusunda verdiklerinde örgütsel dikkat ve odaklanma sağlıklı olmaz. Seçimler hatalı olabilir (K34).

Katılımcılardan gelen görüşler doğrultusunda hem yöneticinin hem de çalışanların bilişsel sapmalara takılarak karar vermesi veya seçim yapması örgütsel dikkat ve odaklanma ile ilişkili kavramaların listesinde bilişsel sapmalar kavramının yerleşmesine neden olmuştur.

Değişiklikler

Eğitim yönetimi dinamik bir süreç olması nedeniyle sık sık değişiklikler ve yeniliklerle karşı karşıya kalabilmekte. Katılımcılar, değişikliklere adapte olabilmek için hızlı seçici ve dikkatli olunması gerektiğini düşünmekte. Diğer yandan da katılımcılar, seçicilik ve odaklanma hangi değişikliklere örgüt olarak dikkat edileceğini belirleyerek süreci kolaylaştırır şeklinde yorumlamışlardır.

Her yıl bir önceki yıldan farklı uygulamaların olması ve değişiklikler söz konusu oluyor. Rekabet avantajı yakalamak için bu değişiklikleri çok iyi takip etmek gerekir. Ayrıca bu değişikliklerle başa çıkabilecek bir yönetim ve çalışma ekibi kolay odaklanıp yeni duruma dikkatlerini verebilir (K4). Örgütsel dikkat sabit bir yapıda olmamalı. Sürekli değişen koşullar, kanunlar, yönetmelikler, uygulamalara ayak uyduracak şekilde bir dikkat yapısı oluşturulmalı. Hızlı odaklanıp gerekli bilgiler seçilip işlenip kurum için faydalı hale getirilmeli (K15). Hayat çok değişken eğitim de hayatın vazgeçilmez bir parçası olması nedeniyle tüm değişikliklerden etkileniyor. Yeniçağa ayak uydurmak için yeniliklere ve değişikliklere açık ve çabuk uyum sağlayabilen yöneticiler başarılı olurlar. Tabi tüm yeniliklere doğrudan atlamamalı. Kurumu için faydaları neler, ilerleyen yıllarda ne gibi sonuçlar doğurur hepsinin analizini yapıp stratejik davranmalı. Tek tek inceleyip

seçmeli. Faydası yüksek olacak değişimlere odaklanıp en azından bir süre örgütsel dikkatlerini bu yöne vermeliler (K31).

Hayatın değişken ve dinamik yapısı kurumlara da yansımakta. Dolayısıyla katılımcıların belirttiği gibi eğitim yöneticilerine ve çalışanlara değişiklikler nedeniyle yansımalar olmakta. Örgütsel dikkat süreçlerinin de esnek ve değişikliklere uyum sağlayacak yapılarda olması gerekliliği konuşmalarda yer almıştır. Değişiklikler, seçicilik ve odaklanma bağlamında ilişkili görüldüğü için alt kategori olarak değerlendirilmiştir.

Bürokrasi

Bürokrasi, katılımcıların deyiimiyle kurumlarda özellikle de eğitim kurumlarında çokça ifade edilen kavramların başında gelmekte. Bu araştırmada katılımcılar bürokrasiden bahsederken sistem ve kuralları vurgulamışlardır. Weber'in (2017), bürokrasisi, hiyerarşi ve ideoloji içerikli olarak ele alınmıştır. Katılımcılara ait görüşler şu şekildedir:

Eğitim kurumları yapı olarak bürokratik kurumlardır. Maalesef ki yapımızda devletle ilgili işler yönetilirken fazla etki söz konusu. Müdahale şeklinde düşünebiliriz bunu. Bir iş yaparken bürokratik süreçler gerekli şekilde odaklanmayı ve doğru seçeneği seçmeyi engelleyebiliyor çoğu zaman. Örgütsel dikkat süreçlerinin planlanmasına doğrudan etken (K10). Eğitim kurumları yöneticileri olarak planlama ve yenilikler konusunda bürokratik işlere çok fazla takılıyoruz. Kararlar daha çok bürokrasi yoluyla bize geliyor, biz ise sadece uygulayıcı konumunda oluyoruz. Girşimci davranmak, kuruma has bir planlama yapmak istediğimizde tüm kanun, yönetmelik ve bürokratik işlemleri geçmemiz gerekiyor. Bu da çoğu zaman zor oluyor ve pes ediliyor. Kurumumuz için fayda getirecek bir işe odaklanıp seçim yapmamızın önünde bir engel olduğunu düşünüyorum. Örgütsel dikkatim oluşturmak için direk ilişkili ve etken (K29). Biz bazı yöneticiler sadece bürokratik yollarla bizlere ulaşan işlere odaklanıp yeniliklere ve faydaya bakmadan bizden istenen seçimleri ve işlemleri yapıyoruz. Bu kolayca kaçmak oluyor. Tabi bunun için de örgütsel dikkati planlı olarak yönlendirmemiz gerekiyor (K32).

Bürokrasi genel olarak aşağıdan yukarıya doğru daralan bir yapıdır. Bu yapı içinde genel işleyiş ilkeleri doğrultusunda çalışan kurallar bütünüdür. Bürokrasi kavramı ile

Max Weber ismi bütünleşmiş haldedir. Max Weber (2017), bürokrasi için hiyerarşi ve ideolojiye vurgu yapmıştır. Bu araştırmada katılımcılar da bürokrasinin hiyerarşik yapıyı temsil etmesinden ve yönetimde karar verici olmaktan çok uygulayıcı olduklarından bahsetmişlerdir. Bu nedenle bürokrasi kavramını seçicilik, odaklanma ve örgütsel dikkat ile yüksek ilişkili olarak düşünmüşlerdir.

Kaotik Stres Ortamları

Katılımcılar tarafından konuşulan bir diğer alt kategori kaotik stres ortamları olmuştur. Katılımcılara göre kaotik ortamlar strese neden olmakta ve dikkatin odaklanacağı konuyu etkileyebilmekte. Yani kaotik ortamlardaki stres örgütsel dikkat ve seçicilik ve odaklanmayla ilişkilendirilmiştir.

Genel olarak yönetim süreçleri karmaşık süreçlerde ve ortamlarda yürütülmekte. Yöneticiler çok stresli ortamlarda seçim yapmak zorunda kalabiliyor. Kaos hatalı seçim ve odaklanamamaya neden olabilir. Belki böylelikle istenilen örgütsel dikkat gerçekleştirilemez (K7). Stres altında yönetim ve dikkati odaklama çok daha zordur. Özellikle genel bir kaos hakimse ortama sürekli stres hatta artan stres durumları vardır. Stres altında doğru seçeneği seçmek çok zorlaşır hatta stres yanlış seçeneğe bile yöneltebilir (K15).

Görüldüğü üzere katılımcılar, kaos ortamlarında stres düzeyinin fazla olabileceğini düşünmekte. Fazla stres düzeyi dikkatin odaklanmasını engelleyebilir. Dikkatini odaklayamayan bir yönetici veya çalışan doğru seçimler yapamayabilir. Katılımcılar tüm bu düşünceleri bağlamında örgütsel dikkat ile kaotik durumları ve stresi ilişkilendirmiştir.

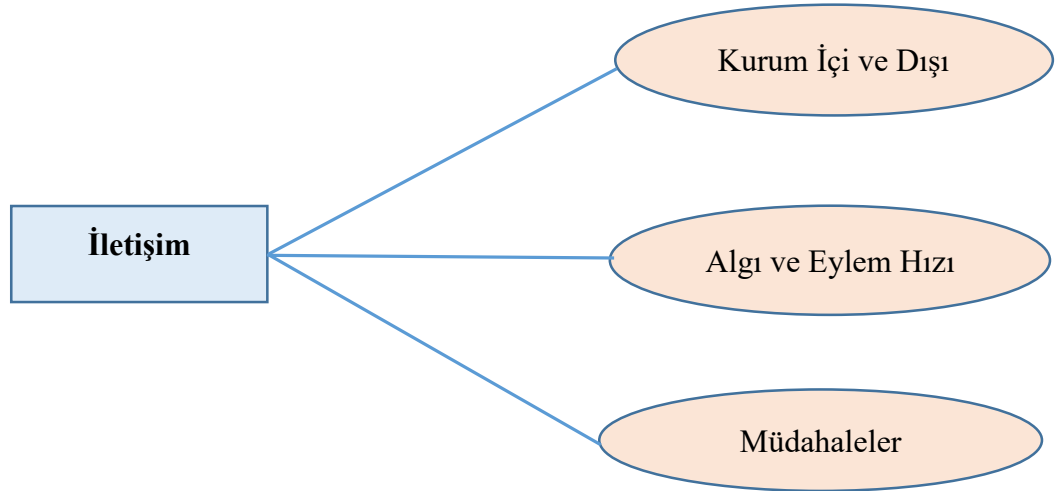
c) Kategori 3. İletişim

Kodlamalar ve analizler doğrultusunda örgütsel dikkat ile ilişkili üçüncü kategori iletişim olarak elde edilmiştir. İletişim kavramı yönetim alanlarıyla iç içe durumdadır. Planlamalar, oluşturulan vizyonlar, alınan kararlar, kuruma ait tüm faaliyetlerin ve bilgilerin birimlere ve kişilere ulaştırılması iletişim sayesinde olur. Katılımcılar bu bağlamda örgütsel dikkatin iletişim ile çok yakından ilişkili olduğunu görüşmeler esnasında sık sık dile getirmişlerdir.

Kurum içerisinde her insan farkında olsun veya olmasın birbiriyle iletişim halindedir. Hatt bu durum kurum içi ve dışı paydaşlarla da aktif bir şekilde

devam eder. Önemli olan kaliteli ve kurum faydasına iletişim kurmak. Yöneticilere burada çok iş düşüyor. İletişimleri planlı ve etkisi yüksek olmalı. Bu şekilde örgütsel dikkat düzeyi yüksek bir kurum haline gelinebilir. Düzenli, planlı, bilgi verici, detaylı ve yöneltici iletişim yolları seçilmesi örgütün hangi konulara ne şekilde dikkat edeceği için çok önemli bir temel oluşturur. Bazen süreç içinde de yeni gelişen olayların değerlendirilmesi gerekebilir, iletişim ağı iyi olursa bunlar atlanmadan zamanında gerekli konuşmalar ve planlamalar yapılabilir (K6). Örgütsel dikkat doğrudan yönetimle alakalı bir kavram bence. Yönetimin işlevlerini düşündüğümüzde, planlama, örgütlenme, eşgüdüm, yöneltme, kontrol hepsinin temelinde iletişim var. İşlevlerin sağlıklı ve verimli gerçekleşmesi için yönetici ve çalışanlar arasında iletişim sağlıklı ve güçlü olmalı, çalışanlar iletişimle motive edilmeli, bilgilendirmeler sürekli yapılmalı (K24).

Katılımcılar iletişimi yönetimin ayrılmaz bir unsuru olarak gördükleri ve örgütsel dikkati yönetsel olarak düşündükleri için iletişim ile örgütsel dikkat kavramı arasında mutlak ilişki olduğunu konuşmuşlardır. Bunların yanında iletişimle birlikte ifade ettikleri kurum içi ve dışı, algı ve eylem hızı ve müdahaleler kavramları da alt kategoriler olarak bu bölümde yer almıştır.



Şekil 4.3: Kategori 3: İletişim

Kurum İçi ve Dışı

İletişim kavramı, katılımcılar tarafından, kurum içi ve kurum dışı olarak özellikle ifade edilmiştir. Hem çalışanlar arasında hem çevre ve paydaşlarla iletişim kurum içi ve dışı faaliyetleri desteklemesi açısından beklenen işlevlerdir. Doyle ve Roda'ya (2019) göre kurum içi iletişimin iyi olması bağlamında kurum dışıyla da iletişim iyi olur. Katılımcılar, iletişim hem kurum içi hem de kurum dışı iyi olmasıyla örgütsel dükkat düzeyinin yüksek olmasını ilişkilendirmişlerdir.

Etkili bir kurum içi iletişim stratejisi oluşturmak kurumu daha üretken, daha dikkatli, işbirliğine dayalı bir sistem haline getirir. Bunlar yürütülürken çevreden, rakiplerden uzak kalınmadan onlarla da en az kurum içi iletişim kadar güçlü bir iletişim stratejisi izlendiğinde örgütsel dikkatin yüksek olması kaçınılmaz olur (K8). Bir yönetici örgütsel dikkat düzeylerinin yüksek olmasını istiyorsa iletişim stratejilerini çok iyi oluşturmalı. Hem çalışanları motive edip iyi iletişim ağı sağlamalı hem de aynı işi yapan kurumlarla da iletişimi güçlü tutmalı. Ancak o zaman fayda sağlayan konulara dikkatlerini odaklayabilirler ya da en azından gözden kaçırmazlar (K19). Eğitim kurumları yapısı gereği iç ve dış iletişimi yaygın olarak kullanan kurumlardır. Sadece yönetim değil tüm personel iletişimi iyi olan kişilerden oluşursa kurumun başarısı mutlaka ki gelecektir. Toplumla olan bağ, talepler, karşılıklı destekler ancak iletişimle yerine getirilir. Böylelikle dikkatten kaçan bir durum olmayacağı gibi yeni bilgi akışı, faydalanılacak unsurlar çok daha net tespit edilir (K35).

Kurum içi ve kurum dışı iletişim kurumsal iletişimin temel elemanları olarak görülmektedir (Novak & Sellnow, 2009: 355). Kurum içi iletişim, kurumu ilgilendiren gelişmeler hakkında çalışanları bilgilendirmek ve işbirliğine dayalı çalışmayı sağlarken kurum dışı iletişim de kurumun hedeflerinde yer alan kişi veya kurumlarla iletişim halinde olması olarak konuşulmuştur. Katılımcılar, kurum dışı iletişimi, kurumun farklı kaynaklardan bilgi edinmesi ve beslenmesi gereği önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumda kurum dışı iletişim de kurum içi iletişim kadar vazgeçilmez görülmektedir. Örgütsel dikkat ile ilişkisi bu bağlamda yüksek olarak nitelendirilmektedir.

Algı ve Eylem Hızı

Katılımcılara göre, örgütsel dikkat süreçlerinde stratejik iletişimler örgütlerin algı ve eylem hızlarını arttırmaktadır. Algı daha çok psikolojik ve bilişsel süreçlerle bağlantılıdır (Sadler, 2004). Araştırmaya ait görüşmelerde katılımcılar tarafından genel olarak bilginin alınması ve yorumlanması anlamında kullanılmıştır.

Örgütsel dikkatte yöneticilerin ve çalışanların durumu algılayıp kurumu geliştirmek için kullanması çok önemli. Burada da birlikte hareket olması için iletişimle ancak herkesin algılaması sağlanıp harekete geçilebilir. İletişim dikkat edilmesi gereken noktalar için geç olmadan durumun algılanıp hızlı bir şekilde harekete geçilmesini sağlar (K16). Bence kurumlarda herşeyin temelini iletişim oluşturuyor. Örgütsel dikkati, karar almayı, bilgi edinmeyi bunun gibi hepsini. Tabi burada örgütsel dikkat deyince iletişim olmazsa olmaz. Bazı insanların olayları yorumlama şekli diğerlerinden çok farklıdır. Dikkat edilecek konuyla ilgili herkesin algısının benzer ya da aynı olması için sürekli iletişim lazım. Böylelikle atlanan veya yanlış yorumlanan bir şey olmadan zaman kaybetmeden hızlı bir şekilde eyleme geçilmiş olur (K27).

Katılımcıların konuşmalarında da görüldüğü üzere, örgütsel dikkat, iletişim, algı, eyleme geçme birbiriyle ilişkili kavramlar olarak karşımıza çıkmakta. Yönetim süreçleri örgütsel dikkat ile iç içe düşünülürken yanında stratejik bir iletişimin kurumları nasıl başarıya götürdüğü de konuşmalarda sıkça anılan durumlardır. Bu şekilde örgütsel dikkat için yönetimin görevlerinden birinin de çalışanların durumu doğru algılamasını sağlayarak zaman kaybetmeden eyleme geçmelerini sağlamak olduğunu söyleyebiliriz.

Müdahaleler

İletişimin düzenli, planlı, sürekli ve stratejik olarak kurumda var olması katılımcılara göre gerekli durumlardaki müdahalelerin gerçekleşmesine de olanak sağlar. Özellikle örgütsel dikkatte körü körüne odaklanma hatalara sebep olabilir. Bu nedenle sürekli olarak iletişim aracılığıyla bilgi aktarımı, yeni deneyimler ve bilgiler odaklanılan sürece dahil edilirse istenilen hedefe ulaşılır. Bunun için de müdahaleler kaçınılmaz olur.

Güçlü bir iletişim, yanlış giden durumlara müdahaleyi kolaylaştırır. Örgütsel dikkat için zamanında müdahalelerin önemli olduğunu düşünüyorum (K5).

Eğer dikkat kurum içinde herkes için eşit düzeyde değilse işin farklı aşamalarında görevli olan personelin işi kendilerince yorumlamalarıyla hata yapma durumları mevcuttur. Yönetim süreci sürekli takip edip çalışanlarla durum değerlendirmesi yaparsa hataları fark edip engelleyebilir (K14). Bence örgütsel dikkat düzeyi, yönetimin iletişim ve müdahale gücüyle orantılıdır (K28). Sürekli değerlendirme ve işi yapanlarla yakın ilişki, dikkat edilen durumun doğru ilerleyip ilermediğini ortaya koyar, gerekirse hızlı müdahale ortamı oluşturur (K41).

Müdahale genel olarak katılımcılar tarafından süreç arasında araya girmek olarak düşünülmüş ve örgütsel dikkatle bu bağlamda ilişkilendirilmiştir. İletişim olarak süreklilik ve güçlü bir iletişim ile zamanında müdahalenin yapılabileceğini savunmaktalar. Böylelikle maddi ve manevi kayıplar en aza indirgenir ya da kayıp olmadan devam edilebilir. Bu da dikkatle odaklanılan işin önemli bir parçası olarak düşünülebilir.

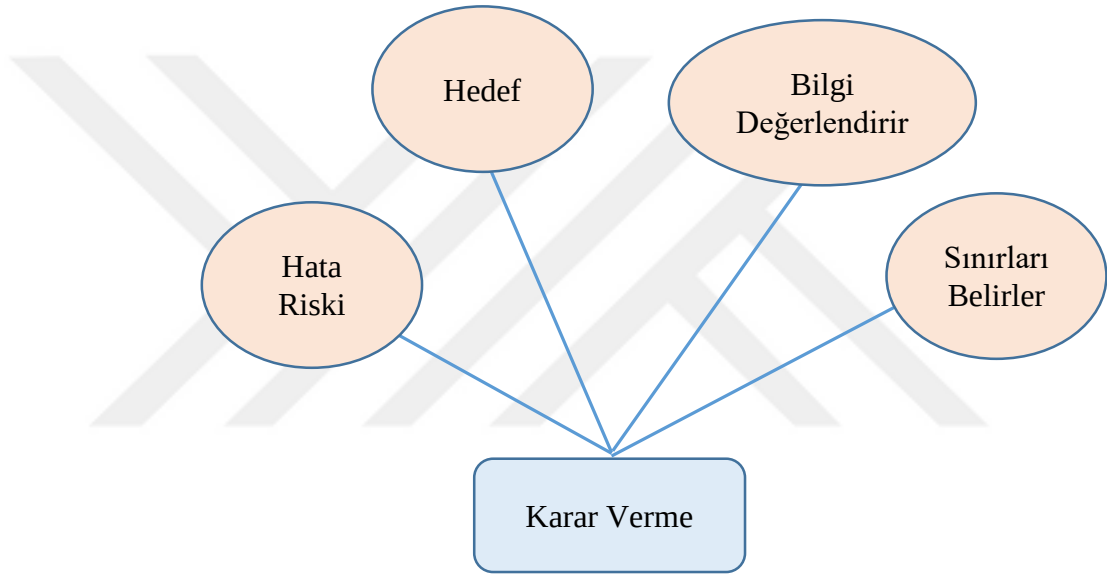
d) Kategori 4. Karar Verme

Karar verme, sadece yönetim süreçlerinin değil günlük yaşam dahil insanların yer aldığı tüm durumların temel boyutlarındanıdır. Karar vermede zihinsel bir işlem, seçim yapma ve değerlendirme söz konusudur. Karar verme ayrıca bir hedefe ulaşmayı sağlayan süreç olarak da ifade edilmektedir (Harvard Business Review, 2020; Syarifah vd., 2022: 7). Örgütsel dikkat ile karar verme arasında ilişki ise katılımcılara göre daha çok akılcı yani rasyonel karar alma süreçleriyle alakalıdır. Konuşmalara ait metinlere örnekler şu şekildedir:

Etkili bir karar alma süreci için dikkat mutlaka olmalı. Hatta özel bir dikkat sarf edilmeli. Örgütsel dikkatte de çalışılan konuyla ilgili dikkat karar verme süreci üzerine yoğunlaştırılırsa başarılı sonuçlar olur (K11). Örgütsel dikkat acele karar verilmesini engeller. Ayrıca daha rasyonel bir karar verilmesine olanak sağlar (K16). Karar verme örgütsel dikkate etken, örgütsel dikkat de karar vermeye etken. Sağlam bir dikkat sürecinin örgüt içinde yönetilmesi planlanıyorsa bu doğrultuda kararlar verilmeli dikkati artıracak tedbirlerin seçim yapılmalı. Karşı taraftan da örgütsel dikkatin hakim olduğu kurumlarda kararlar daha sağlıklı verilir. Dikkatle incelenen süreçler

sonucunda daha doğru seçimler yapılabilir. Kararlar için bilgiye dayalı bir temel hazırlar (K33).

Katılımcılar karar verme ile örgütsel dikkati yüksek ilişkili olarak ele alırken sınırları belirler, bilgi değerlendirir, hedef, hata riski şeklinde kavramları vurgulamışlardır. Bu kavramlar, kodlama ve analizler sonucunda, karar verme kategorisinin alt kategorileri olarak ele alınmıştır. Konuşmalarda yoğun olarak örgütsel dikkatin sınırları daha net belirlediği böylelikle önemli konulara odaklanmayı sağladığı ve bilgileri değerlendirip bilgi kargaşasından kurtardığı bu şekilde hedeflere ulaşacak kararın daha sağlıklı verilmesini sağladığı bahsi geçmiştir.



Şekil 4.4: Kategori 4: Karar Verme

Sınırları Belirler

Araştırmanın katılımcıları, örgütsel dikkatin karar verme süreçlerinde yaşanan karışıklığı engellediğini düşünmektedir. Bunun nedeni ise karışıklığa sebep olan surumla ilgili olmayan bilgi ve konularla ilgili sınırlar oluşturması olarak konuşulmuştur. Katılımcılara göre örgütsel dikkat sınırları belirlediği için karar verme süreçlerinde daha net hale gelmiş seçenekler arasından seçim yapıp sağlıklı kararlar verilebilmektedir.

Örgütsel dikkatin bilinçli bir şekilde organize edilip karar verme süreçlerine yönlendirilmesi ister kamu kurumu olsun isterse özel kurumlar için olsun

başarı ve farklılık getirir. Aynı seviyedeki eş değer kurumlarla aralarında fark oluştururlar. Çünkü karar vermek bazen çok karışık, karmaşık görülüp içinden çıkılmaz bir hal alabiliyor. Örgütsel dikkat ile hangi alanda karar alınacaksa o alana ait temiz bilgileri içeren sınırlar oluşturulursa karar verenler daha stratejik bir süreç izleyebilirler (K26). Kendimden şöyle bir örnek vermek isterim; eğer benim için işim için çok önemli bir karar aşamasındaysam, çok ta vaktim yoksa daha fazla stres, endişe ve karmaşa yaşayarak yeterki bu süreci sonlandırayım diye bana en yakın görüneni seçer kararımı veririm. Ama çoğu zaman bu hatalı kararlara ve pişmanlığa neden oluyor. Onun yerine zaman dar da olsa konuya odaklanıp araştırma yaparsam, bilgi toplayıp bu bilgilerden hangilerinin işime yaradığını listelersem hatta yazarak kendime odak noktasını oluşturan bir sınır çizersem seçimi daha sakin daha emin ve daha sağlıklı bir şekilde veriyorum. Bunun sonunda da hep mutlu olmuşumdur. Örgütleri de aynı düşünüyorum. Bence kişilerdeki süreçlerin aynısı örgütlerde de mevcut (K37).

K37'nin belirttiği gibi, kişisel durumlar örgütler için de düşünülebilmekte. Katılımcılar yoğun olarak dikkatin sınırlar oluşturduğunu ve karar vermeyi daha kolaylaştırdığını söylemişlerdir. Araştırmacının kodlama ve analizleri bu düşüncüyü destekler şekilde sonuçlar vermiş ve sınır belirler kavramı karar verme kavramının alt kategorisi olarak ortaya konmuştur. Konuşmalarda da vurgulandığı üzere örgütsel dikkatin bilgileri elemesi de karar vermenin alt kategorisi olarak yer almıştır.

Bilgi Değerlendirir

Bir önceki alt kategoriyle bağlantılı olarak bu kavram da konuşmalarda üzerinde durulan kavramların başında olmuştur. Katılımcılar, örgütsel dikkat ile bilgilerin süzgeçten geçtiğini, değerlendirildiğini düşünmektedirler. Bu şekilde karar vermenin daha sağlıklı ve verimli olduğunu ifade etmişlerdir. İfadelerden bazı örneklerle bu bölümde yer verilmiştir.

Bilgiler de aynı farklı büyüklükteki maddeler gibidir. İçlerinden eleme yapmak karar verme sürecindeki kargaşayı giderir. Bilgileri elemek için örgütün seçim yapacağı alana dikkatini odaklaması sürecin temelidir diye düşünüyorum (K12). Örgütsel dikkat çok sayıdaki bilgi arasından rasyonel olarak seçim yapmayı sağlar (K36). Günlük hayatımızın bile temel

unsurlarından karar verme süreçleri ve karşılaştığımız değişkenler ciddi şekilde geleceğimizi şekillendiriyor. Çok sayıda kişinin geleceğini inşa eden eğitim kurumlarında ise bu daha da büyük bir sorumluluk. Sonuçları da daha büyük etki alanına sahip oluyor. Örgütlerde dikkat sürecinin aktif, planlı, stratejik olarak işlemesi bilgilerin değerlendirilmesini, fayda açısından ele alınmasını kolaylaştırır (K40).

Tüm bu konuşmalardan da anlaşıldığı üzere, örgütsel dikkat, kurum için gerekli bilgileri değerlendirerek karar verme süreçlerinin rasyonel olmasını sağlar.

Hedef

Karar verme kategorisinin bir diğer alt kategorisi hedef, katılımcılara göre örgütsel dikkatin en önemli sonucudur. Burada hedefe ulaşmak olarak hedeften bahsedilmiştir. Hedefe ulaşmak için amaca hizmet eden davranışlarda bulunup bu çerçevede süreçler planlanır. Katılımcılar örgütsel hedeflere ulaşmanın temel sürecinin örgütsel dikkat ile başladığını ifade etmişlerdir.

Kararlarımızı hedeflerimize ulaşma yolunda vermeye çalışırız. Ama tabi bu süreçler, birden gerçekleşen, düşünmeden alınan kararlar şeklinde olursa istediğimiz şekilde hedeflerimize ulaşamayız. Dikkatle amaca hizmet eden unsurlara odaklanmalıyız (K3). Deneyimlerime bağlı olarak örgütsel dikkatin kurumu sistematik çalışmaya yönlendirdiğini söyleyebilirim. Sistematik çalışılan bir kurumda iletişim, karar verme, hedefe ulaşma plan ve strateji çerçevesinde ilerler. Analiz edilerek verilen kararlar örgüt hedeflerine ulaşmayı hızlandırır (K21). Bu sürecin sonuçlarında kurumların hedeflerine daha kısa sürede ulaşması beklenebilir. Her kurum sahip olduğu imkanlar ile hedeflerinde genel değil özel olmalıdır. Böyle bir konunun en başında kurumun sorumluluğu olduğu kişi ya da kuruluşlara daha iyi hitap edebilmesini kurumların etkinliğinin arttırmasını sağlamaktadır (K37). Süreç örgütsel dikkatin odaklandığı konuya yapılan geri bildirimler ile sürekli değişmeli ve kurumun sahip olduğu hedeflere göre şekil almalıdır. Konu değişkenleri sürekli içinde barındırdığı için tüm paydaşların görüşleri ile şekillenmelidir (K41).

Hedefler kurumun gelecekte nerede olacağını netleştirir. Hedeflere ulaşmada örgütsel dikkat ve karar verme süreçleri, katılımcılar için temel kavramlar olmuştur.

Hata Riski

Bir önceki alt kategorilerde de görüldüğü üzere katılımcılar karar verme sürecindeki hata riskinden yoğun bir şekilde bahsetmişlerdir. Dikkati odaklamadan hızlı bir şekilde seçim yapılması hata riskini arttırdığına dair konuşmalar gerçekleştirmişlerdir.

Örgütsel dikkatin aktif olarak karar alma süreçlerinde yer alması kurum için hata riskini ya azaltır ya da tamamen ortadan kaldırır (K9). Dikkat tabiki kurumların yönetimi ve önemli kararlar için kurtarıcı gibi. Önemli olan dikkati örgütsel boyuta taşıyıp önemli süreçlerin planlanması, yürütülmesi, karar verilmesi, değerlendirilmesinde hataları engelleyecek şekilde kullanılmalı (K14). Dikkatim yüksek ise iyi odaklanmışsam karar verirken hata yapma durumum da az olur. Bence kurumlar için de böyle (K32).

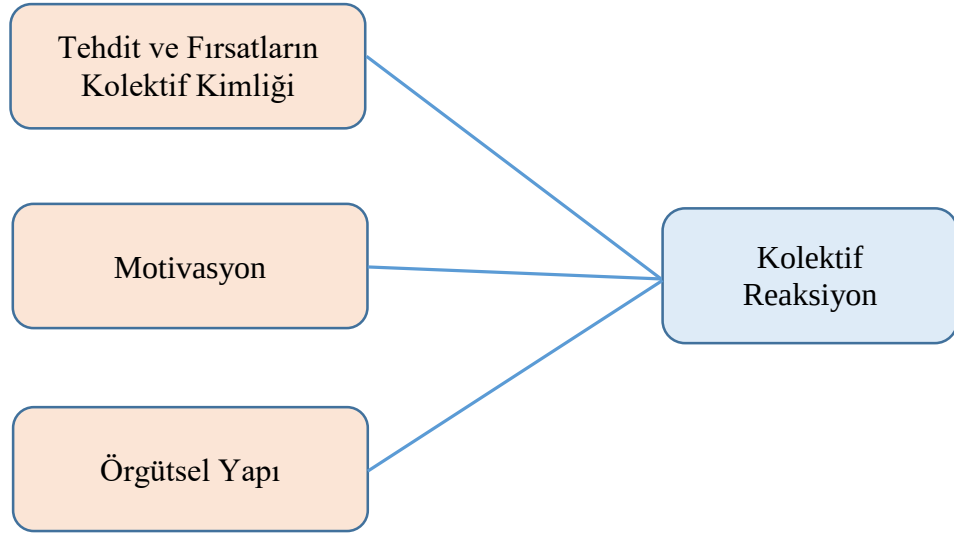
Başarısızlıkları ve sorunları önlemek için örgütsel dikkatin karar vermede hata riskini azaltmasıyla ilişkili olduğu belirtilmiştir.

e) Kategori 5. Kolektif Reaksiyon

Örgütsel dikkat kavramı için görüşmeler esnasında en çok bahsi geçen bir diğer kategori kolektif reaksiyon olmuştur. Katılımcılar örgütsel dikkati her ne kadar yönetim bazlı gibi ifade etseler de örgütün toplu reaksiyonu ile örgütsel dikkatin oluşabileceğini düşünmekte.

Her kurumun hedefleri doğrultusunda önemseydiği konular farklıdır. Bu konuların başında sorumlu olduğu kişiler, topluluklar ya da diğer kurumlar olabilir. Örgütsel dikkat sürecinin planlaması da bu sorumlu olduğu konulara göre belirlenir. Öncelikleri farklı olacağından her kurum için standart bir yapıda olmamalıdır. Örgütlerin, kurumların, birlikte hareket edilen toplulukların olaylar karşısında aynı tepkileri vermesi düzenin kaybolmaması ve örgütsel dikkat için kolektif reaksiyon gerektirir (K27). Örgütsel dikkat denilince aklıma ilk olarak kolektif davranışlar bütünü gelmekte (K30). Yöneticiler örgütsel dikkati yönetiyor aslında ama örgütsel dikkat süreçlerinin işlemesi için toplu reaksiyon mutlaka olmalı (K38).

Örgütsel dikkat ve kolektif reaksiyon ilişkili kavramlar olarak tespit edilirken tehdit ve fırsatların kolektif kimliği, motivasyon ve örgütsel yapı alt kategori olarak elde edilmiştir.



Şekil 4.5: Kategori 5: Kolektif Reaksiyon

Tehdit ve Fırsatların Kolektif Kimliği

Örgütsel dikkat katılımcılarda kolektif bir tutum düşüncesi oluşturmuştur. Bunlardan biri de tehdit ve fırsatların kolektif kimliği kavramıyla ilişkilendirilmesidir. Kolektif kimlik katılımcılar tarafından daha çok örgütün kendi hakkındaki bilinci olarak kullanıldığı görülmüştür. Bu görüşlere ait konuşmalar şu şekildedir:

Örgütsel dikkat deyince dikkatin kolektif olarak tehdit ve fırsatlara odaklanması ilk aklıma gelen oluyor. Yönetimin ve örgüt üyelerinin kurum için tehdit veya fırsat olarak tespit edilen durumlara karşı toplu olarak gösterdikleri tutumdur (K10). Bence örgütsel dikkatin ilgi alanı kurum için tehdit olan veya fırsat olan durumların genel yapısı ve özellikleridir (K27). Bir kurumun için fayda sağlayacak fırsatların yapısı genel olarak ortak veya benzerdir. Aynı şekilde tehditler için de geçerlidir. Yani ortak özellikleri kimlikleri vardır. Örgüt bu durumların kimlik özelliklerini çözümleyip bunlara odaklanırsa başarılı olur (K32). Tehdit ve fırsatların kolektif yapısı veya kimliği, örgütsel dikkatin tam karşısında yer alan görev alanıdır (K41).

Konuşmalarda da görüldüğü üzere katılımcılar, örgütsel dikkatin belli bir görev alanının olduğunu belirtmekte. Bu görev alanının tehdit ve fırsatların kolektif kimliği tarafından belirlenmekte olduğu konuşulmuştur. Bu şekilde örgütsel dikkat

için kolektif bir reaksiyon gerekliliği düşünülürken bu reaksiyonun tehdit ve fırsatların kolektif kimliğine yönelik olduğu savunulmuştur.

Örgütsel Yapı

Katılımcılar tarafından sıkça dile getirilen örgütsel yapı kavramı aslında en çok klasik örgüt kuramlarında yer almaktadır. Klasik kuramcılara göre örgütsel yapı, yetki, yetki hiyerarşisi, iş bölümü, komuta birliği ve zinciri, denetim gibi öğelerden oluşmaktadır (Robinson & Judge, 2017; Yates vd., 1978: 245). Bu araştırmada örgütsel yapı kavramını, katılımcılar daha çok yönetici ve örgüt üyelerinin çalışmalarının nasıl koordine edildiği, hedeflere ulaşmak için kaynakları nasıl kullandıkları çerçevesinde bir sistem olarak ele almışlardır. Bu sistem yetki ve görev ilişkilerini içermektedir.

Çalışanlar süreç içerisindeyken uygulanması veya uyulması gereken durumların gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgili sürekli bir gözlem halinde olmalıdır. Daha doğrusu örgütün bir çalışma düzeni ve yapısı vardır. Bu yapıda yönetici ve çalışanların nasıl koordinasyon sağladıkları da yer alır. Bu şekilde örgütsel dikkatin toplu olarak kontrol anlamında odaklanacağı noktalar bellidir (K8). Her örgütün kendine has bir yapısı vardır. Hedefleri, çalışma şekli, organize olma durumları, emir komutanın nasıl işlediği, yapılan işlerin denetimi bence bunların hepsi örgütsel yapıyı oluşturmaktadır. Bu yapıyla paralel olarak kolektif bir örgütsel dikkat süreci ancak işlevini tam anlamıyla gerçekleştirebilir (K13).

Katılımcılar, örgütsel dikkatin örgütün yapısıyla paralel işleyen kolektif bir reaksiyon olduğunu dile getirmişlerdir. Bu bağlamda örgütsel dikkat ile ilişkili son alt kategori olan örgütsel yapı kavramının katılımcılar tarafından algılanma şekli de ortaya konmuştur.

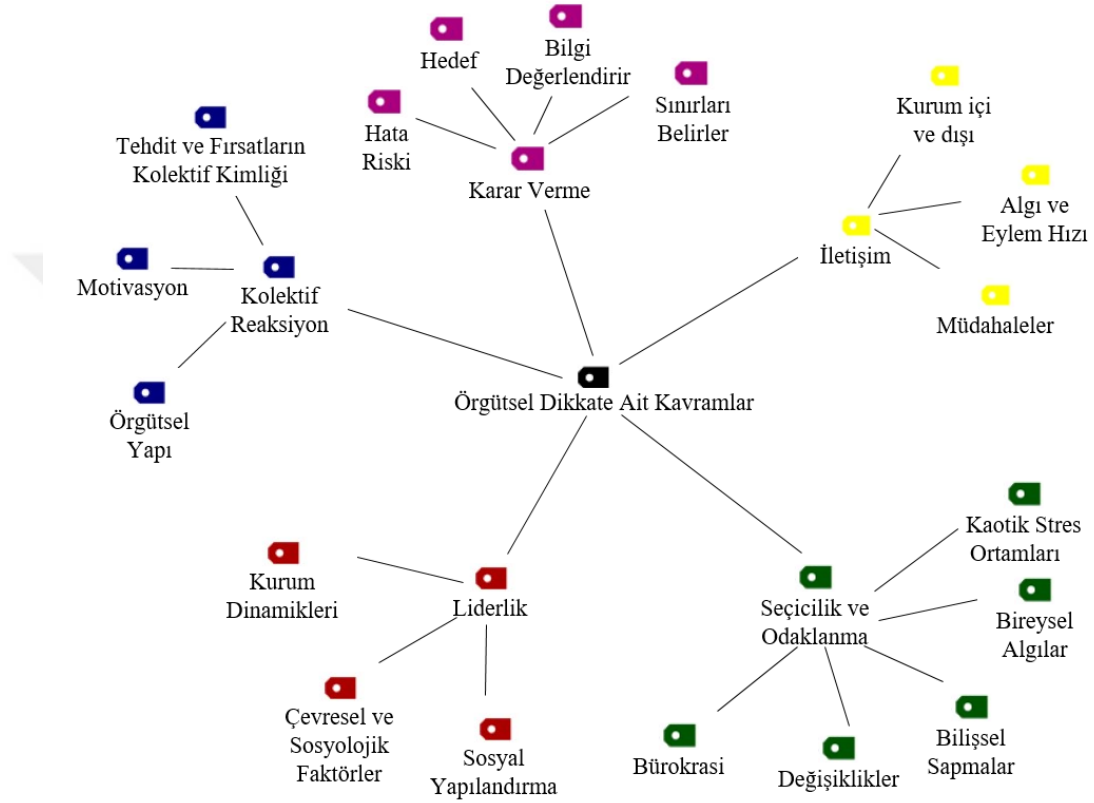
Motivasyon

Katılımcılarla gerçekleştirilen gömülü görüşmeler esnasında, örgütte toplu ve ortak bir davranış sergilenmesi için motivasyonun önemli olduğu dile getirilmiştir. Yani motivasyon örgütsel dikkat ve kolektif reaksiyonla ilişkilendirilmiştir.

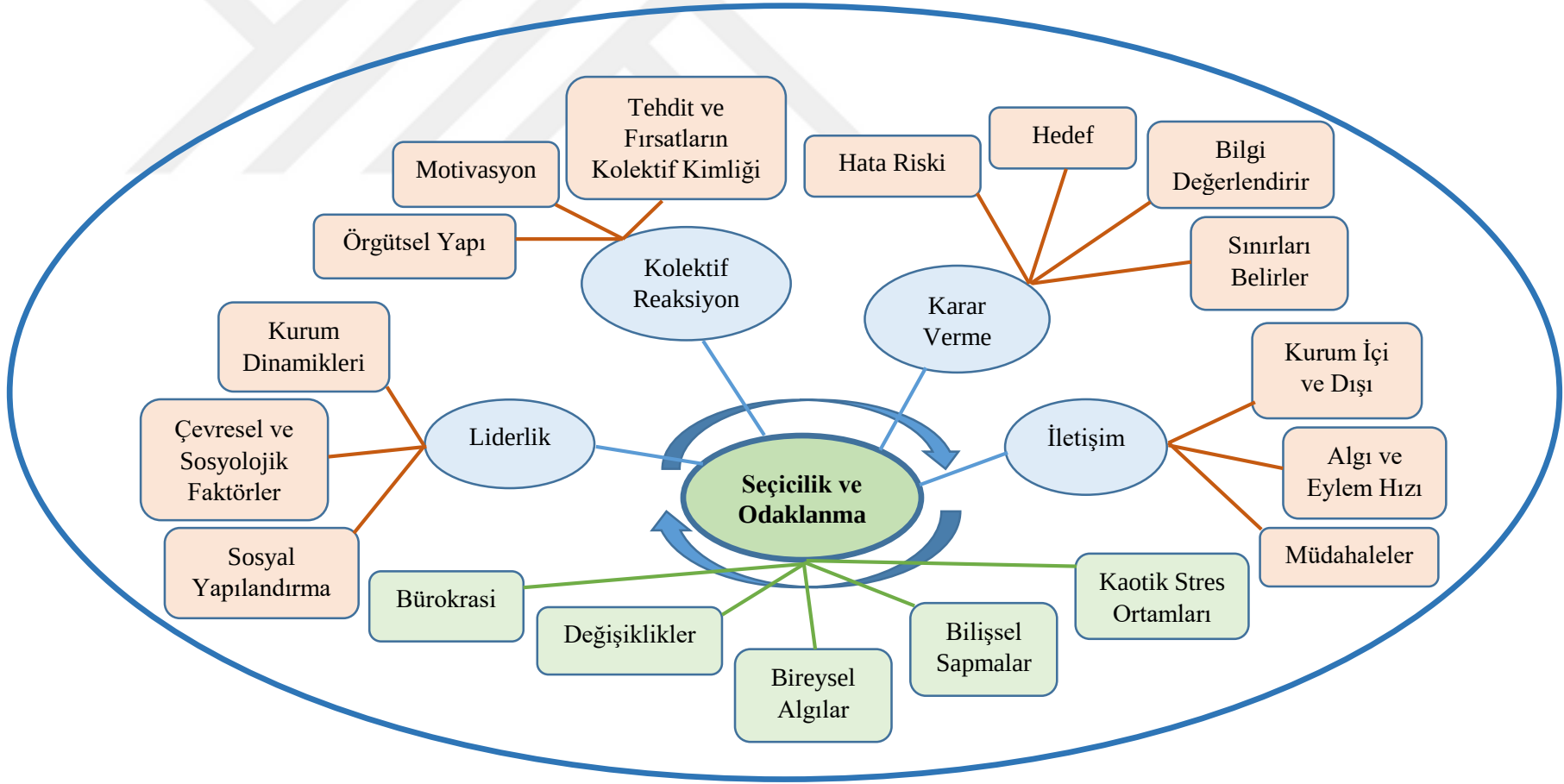
Örgütsel dikkat deyince aklıma ilk olarak toplu hareket, davranış, tepki geliyor. Örgütteki herkesin veya en azından büyük bir çoğunluğunun ortak hareket etmesiyle örgütsel dikkat oluşur. Toplu hareket de ancak örgütteki herkesin konu hakkında veya çalışma konusunda motive edilmesiyle olur

(K11). Motivasyon olmadığı sürece kimse örgütün hedeflerine odaklanıp ortak bir tutumda bulunmaz. Ortak bir tutum için önce motivasyonun sağlanması gerekir. Bu şekilde dikkat istenen konuya odaklanabilir (K23).

Katılımcılar, örgütsel dikkat için kolektif reaksiyon gerektiğini, kolektif reaksiyon için de motivasyon gerektiğini ifade etmişlerdir.



Şekil 4.6: Örgütsel Dikkate Ait Kategori ve Alt Kategoriler



Şekil 4.7: Çekirdek Kategori ve Diğer Kategoriler Arasındaki İlişki Ağı

4.1.1.2. Kavram Çalışmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde açık, eksen, seçici kodlamalar ve MAXQDA 12 paket programı analizleri doğrultusunda kavram çalışmasında elde edilen tüm kategori ve alt kategoriler sunulmuştur. Bu şekilde DEMATEL yöntemi aşamasında kullanılacak kategorilerin tespiti sağlanmıştır. Tüm kodlara Tablo 4.3’de yer verilmiştir.

Tablo 4.3: Kavram Çalışması Sonucu Elde Edilen Tüm Kodlar

Kategori	Alt Kategori	Tekrar Sıklığı
Liderlik	Kurum Dinamikleri	21
Liderlik	Çevresel ve Sosyolojik Faktörler	20
Liderlik	Sosyal Yapılandırma	20
Seçicilik ve Odaklanma	Bireysel Algılar	22
Seçicilik ve Odaklanma	Bilişsel Sapmalar	20
Seçicilik ve Odaklanma	Değişiklikler	23
Seçicilik ve Odaklanma	Bürokrasi	20
Seçicilik ve Odaklanma	Kaotik Stres Ortamları	9
İletişim	Kurum İçi ve Dışı	12
İletişim	Algı ve Eylem Hızı	10
İletişim	Müdahaleler	7
Karar Verme	Sınırları Belirler	15
Karar Verme	Bilgi Değerlendirir	14
Karar Verme	Hedef	21
Karar Verme	Hata Riski	20
Kolektif Reaksiyon	Tehdit ve Fırsatların Kolektif Kimliği	15
Kolektif Reaksiyon	Örgütsel Yapı	18
Kolektif Reaksiyon	Motivasyon	8

Tablo 4.3 doğrultusunda tekrar sıklığı yüksek veya daha az olan kodlar görülmektedir. Kodların tekrar sayılarına bakıldığında toplam 94 tekrarla “Seçicilik ve Odaklanma” kavramının en yüksek değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar tarafından belirtilen kavramlar, MAXQDA 12 paket programıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda gömülü teori kodlamalarıyla örtüştüğü görülmüştür. Bu şekilde kodların geçerlik ve güvenilirliği bir kez daha onaylanmış olurken DEMATEL yöntemi aşaması için de kategoriler netleşmiştir.

4.1.2. DEMATEL Yöntemi Aşamasına Ait Bulgular

Araştırmanın bu aşamasında gömülü teoriden elde edilen verilerin kodlaması ve analizlerinin ardından ortaya çıkan kategoriler kullanılarak ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur. DEMATEL yöntemi için matriste yer alacak kategorilerin tespiti için Tablo 4.2’de yer alan tekrar sıklıkları doğrultusunda alt kategorilerden de seçim yapılmıştır. Tekrar sıklığı 20 ve üstü değere sahip alt kategoriler, kategorilerle

birlikte matrise dahil edilmiştir. Tekrar sıklığı yüksek olan alt kategorilerin de kategoriler kadar merkezi rol oynama potansiyelinin olduğu düşünülmüştür. Yöntem bölümünde de belirtildiği üzere, çekirdek kategorinin tespitinde rasyonel bir yöntem kullanılması ve gömülü teoride gerçekleştirilen kodlama ve analizlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin desteklenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmacı, kategorilerden oluşan matris üzerinde DEMATEL yöntemine ait adımları izleyerek analizlerini gerçekleştirmiş ve bu aşamada sırasıyla verilen bulguları elde etmiştir.

4.1.2.1. Problemin Tanımlanması

DEMATEL yönteminin ilk adımı problemin tanımlanmasıdır. Bu aşamanın problemi, gömülü teoriden elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel dikkate ilişkin çekirdek kategorinin tespit edilmesidir. Bu bağlamda bir sonraki adıma geçilerek süreç devam ettirilmiştir.

4.1.2.2. Kategorilerin Belirlenmesi

İkinci adım kategorilerin belirlenmesidir. Genel olarak bu aşamada literatür taramaları veya uzman görüşü alınarak kriter tespiti yapılır (Çelikkalek, 2018; Gabus & Fontela, 1972; Özdemir & Topal, 2019: 168). Ancak bu araştırmada öncelikle gömülü teori araştırması gerçekleştirilmiş olup kodlama ve analizler sonucu elde edilen kategoriler kullanılmıştır. Çekirdek kategori için tespit edilen tüm kategoriler eksiksiz bir şekilde listelenmiştir. Aynı zamanda atlanan bir noktanın olup olmadığının tespiti de bu adımda gerçekleştirilmiştir. Kategoriler sırasıyla sunulmuştur.

- Kt1** Kolektif reaksiyondur
- Kt2** Bürokrasiden etkilenir
- Kt3** Değişikliklerden etkilenir
- Kt4** Karar vericiler tarafından dikkatin sosyal olarak yapılandırılmış halidir
- Kt5** Yöneticinin liderlik tutumlarına göre şekillenir
- Kt6** Çevresel sosyolojik faktörlerden etkilenir
- Kt7** Seçiciliği ve odaklamayı işaret etmektedir
- Kt8** Hedefe ulaşmayı kolaylaştırır
- Kt9** Kurum dinamikleri ve paydaşları etkendir

Kt10 Hata riskini azaltır

Kt11 Eğitim yöneticilerinin farkında olması beklenmektedir

Kt12 Bilişsel sapmalardan etkilenir

Kt13 Dikkatli seçim karar verme süreçleri için önem arz etmektedir

4.1.2.3. Direk İlişki Matrisinin Oluşturulması

Araştırmada katılımcılarla yüz yüze görüşülerek Örgütsel Dikkat Çekirdek Kategori Belirleme Görüşme Formuyla elde edilen veriler DEMATEL yöntemine ait verileri toplamıştır. Formda 13x13 ikili karşılaştırma matrisi yer almaktadır.

	Kt1	Kt2	Kt3	Kt4	Kt5	Kt6	Kt7	Kt8	Kt9	Kt10	Kt11	Kt12	Kt13
Kt1	0												
Kt2		0											
Kt3			0										
Kt4				0									
Kt5					0								
Kt6						0							
Kt7							0						
Kt8								0					
Kt9									0				
Kt10										0			
Kt11											0		
Kt12												0	
Kt13													0

Şekil 4.8: İkili Karşılaştırma Matrisi

Katılımcılar tarafından kategoriler arasındaki ilişkiler değerlendirilerek bireysel öncelikler matrisleri ayrı ayrı elde edilmiştir. Katılımcılara ait ortak karar için matrislerin eş değerli elemanlarının aritmetik ortalaması hesaplanmıştır (Yıldırım & Önder, 2018; Özdemir & Topal, 2019: 173). Böylelikle direk ilişki matrisi oluşturulmuştur. Direk ilişki matrisine ait bulgular sunulmuştur.

	Kt1	Kt2	Kt3	Kt4	Kt5	Kt6	Kt7	Kt8	Kt9	Kt10	Kt11	Kt12	Kt13
Kt1	0,00	2,33	0,98	1,02	0,99	1,03	0,67	1,00	0,89	0,98	0,00	2,33	0,98
Kt2	1,75	0,00	0,93	0,87	0,83	0,24	0,04	0,97	0,09	0,34	1,75	0,00	0,93
Kt3	1,91	1,24	0,00	1,12	1,00	1,10	0,45	1,04	1,27	0,96	1,91	1,24	0,00
Kt4	2,17	2,38	1,00	0,00	1,02	1,13	0,09	1,10	1,05	0,99	2,17	2,38	1,00
Kt5	2,48	2,57	1,88	2,32	0,00	1,00	1,01	2,12	1,77	1,00	2,48	2,57	1,88
Kt6	2,52	2,58	1,93	2,30	1,11	0,00	1,00	1,88	1,78	0,87	2,52	2,58	1,93
Kt7	2,69	2,58	2,02	2,55	1,23	1,97	0,00	2,35	2,00	1,08	2,69	2,58	2,02
Kt8	1,98	2,07	2,00	1,99	1,00	1,01	0,43	0,00	1,01	0,74	1,98	2,07	2,00
Kt9	2,03	2,11	2,07	2,02	1,56	1,95	1,10	2,01	0,00	0,97	2,03	2,11	2,07
Kt10	2,73	2,69	2,11	2,58	1,98	2,23	1,22	2,37	2,21	0,00	2,73	2,69	2,11
Kt11	0,00	2,33	0,98	1,02	0,99	1,03	0,67	1,00	0,89	0,98	0,00	2,33	0,98
Kt12	1,75	0,00	0,93	0,87	0,83	0,24	0,04	0,97	0,09	0,34	1,75	0,00	0,93
Kt13	1,91	1,24	0,00	1,12	1,00	1,10	0,45	1,04	1,27	0,96	1,91	1,24	0,00

Şekil 4.9: Direkt İlişki Matrisi

4.1.2.4. Direkt İlişki Matrisinin Normalizasyonu

Bu aşamada direkt ilişki matrisinin normalizasyonu için satır ve sütun elemanları ayrı ayrı toplanmıştır. Toplamların içinden en büyüğünün tespit edilmesinin ardından matrise ait elemanların tamamı, elde edilen en büyük toplam değere bölünmüştür. Elde edilen bölümler elemanların yerine yazılarak normalize direkt ilişki matrisi (ND) elde edilmiştir. Oluşan ND'ye ait bulgular sunulmuştur.

	Kt1	Kt2	Kt3	Kt4	Kt5	Kt6	Kt7	Kt8	Kt9	Kt10	Kt11	Kt12	Kt13
Kt1	0,00	0,09	0,06	0,05	0,07	0,07	0,10	0,06	0,06	0,08	0,00	0,10	0,06
Kt2	0,08	0,00	0,05	0,06	0,06	0,02	0,01	0,05	0,01	0,04	0,08	0,00	0,05
Kt3	0,07	0,04	0,00	0,05	0,07	0,07	0,06	0,06	0,10	0,07	0,07	0,05	0,00
Kt4	0,10	0,09	0,06	0,00	0,08	0,08	0,02	0,06	0,08	0,11	0,10	0,09	0,06
Kt5	0,09	0,11	0,12	0,12	0,00	0,06	0,14	0,11	0,12	0,10	0,11	0,12	0,12
Kt6	0,11	0,11	0,11	0,13	0,08	0,00	0,15	0,12	0,11	0,09	0,09	0,12	0,11
Kt7	0,12	0,11	0,13	0,14	0,09	0,15	0,00	0,14	0,15	0,11	0,12	0,08	0,13
Kt8	0,09	0,08	0,11	0,10	0,07	0,07	0,06	0,00	0,07	0,07	0,09	0,07	0,12
Kt9	0,09	0,08	0,12	0,09	0,13	0,14	0,16	0,10	0,00	0,10	0,08	0,09	0,11
Kt10	0,12	0,13	0,13	0,11	0,15	0,17	0,15	0,13	0,14	0,00	0,11	0,12	0,13
Kt11	0,00	0,10	0,06	0,05	0,07	0,07	0,09	0,06	0,06	0,09	0,00	0,10	0,06
Kt12	0,07	0,00	0,05	0,04	0,06	0,02	0,01	0,05	0,01	0,04	0,07	0,00	0,05
Kt13	0,06	0,06	0,00	0,06	0,07	0,08	0,05	0,06	0,09	0,10	0,08	0,06	0,00
TP:	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

TP: Toplam

Şekil 4.10: Normalize Direkt İlişki Matrisi

Şekil 4.10’da görüldüğü üzere, normalize direk ilişki matrisinde sütunlarda yer alan elemanlar toplamı 1,00 olmaktadır.

4.1.2.5. Toplam İlişki Matrisinin Oluşturulması

Toplam ilişki matrisinin oluşturulması için yöntem bölümünde ifade edilen formül $T=ND(I - ND)^{-1}$ kullanılmıştır. Yani birim matrsten normalize direk ilişki matrisi çıkarılmış ve elde edilen fark matrisinin tersi alınmıştır. Son olarak ters matris ilk etaptaki normalize direk ilişki matrisiyle çarpılmıştır. Tüm bu analizler excel programında araştırmacı tarafından gerçekleştirilerek elde edilen toplam ilişki matrisine ait bulgular sunulmuştur.

	Kt1	Kt2	Kt3	Kt4	Kt5	Kt6	Kt7	Kt8	Kt9	Kt10	Kt11	Kt12	Kt13
Kt1	0,51	0,52	0,57	0,56	0,59	0,59	0,61	0,57	0,57	0,62	0,51	0,52	0,57
Kt2	0,60	0,50	0,56	0,55	0,58	0,52	0,51	0,56	0,51	0,54	0,60	0,50	0,56
Kt3	0,60	0,56	0,51	0,57	0,59	0,59	0,57	0,57	0,61	0,62	0,60	0,56	0,51
Kt4	0,71	0,51	0,57	0,52	0,60	0,60	0,52	0,57	0,59	0,67	0,71	0,51	0,57
Kt5	0,73	0,63	0,63	0,64	0,50	0,59	0,67	0,73	0,64	0,63	0,64	0,63	0,63
Kt6	0,73	0,63	0,63	0,64	0,60	0,53	0,67	0,63	0,65	0,61	0,63	0,63	0,63
Kt7	0,74	0,73	0,74	0,75	0,71	0,67	0,51	0,66	0,67	0,74	0,74	0,73	0,64
Kt8	0,60	0,60	0,63	0,72	0,59	0,59	0,57	0,52	0,58	0,59	0,60	0,60	0,63
Kt9	0,61	0,60	0,63	0,72	0,66	0,66	0,68	0,64	0,54	0,62	0,61	0,60	0,63
Kt10	0,63	0,63	0,64	0,65	0,58	0,59	0,60	0,66	0,58	0,50	0,63	0,63	0,64
Kt11	0,51	0,52	0,57	0,56	0,59	0,59	0,61	0,57	0,57	0,62	0,51	0,52	0,57
Kt12	0,60	0,50	0,67	0,55	0,58	0,52	0,51	0,56	0,51	0,54	0,60	0,50	0,56
Kt13	0,60	0,56	0,51	0,67	0,69	0,69	0,67	0,57	0,71	0,62	0,60	0,56	0,51

Şekil 4.11: Toplam İlişki Matrisi

4.1.2.6. Kategoriler Arasındaki İlişkilerin Tespit Edilmesi

Kategoriler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi adımı daha çok etkilenen ve daha çok etkileyen kategorilere ulaşılmaktadır. Bunun için toplam ilişki matrisinin satır ve sütunları toplanmıştır. Toplamlar d ve r vektörleriyle gösterilmiştir. Her bir kategori için vektörlerin toplamı ve farkı alınmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.3’te yer almaktadır.

Tablo 4.4: Vektörlerin Toplam ve Fark Değerleri

	d_i	r_i	d_i+r_i	d_i-r_i
Kt1	5,71	6,46	12,17	-0,75
Kt2	5,43	5,91	11,34	-0,48
Kt3	5,79	6,11	11,90	-0,32
Kt4	5,82	6,42	12,24	-0,60
Kt5	6,30	6,10	12,40	0,20
Kt6	6,32	6,03	12,35	0,29
Kt7	6,82	6,01	12,83	0,81
Kt8	5,99	6,02	12,01	-0,03
Kt9	6,36	6,04	12,40	0,32
Kt10	6,56	6,00	12,56	0,56
Kt11	5,71	6,46	12,17	-0,75
Kt12	5,43	5,91	11,34	-0,48
Kt13	5,79	6,11	11,90	-0,32

Tablo 4.4'e göre $d+r$ değeri en büyük olan kategori en yüksek önem derecesine sahip olan kategoridir. Bu kategori aynı zamanda merkezi rol oynayan kategori olarak ta ifade edilir (Özdemir, 2016). Bu durumda $d+r=12,83$ değerinin en yüksek değer olduğu bulgular sonucunda tespit edilmiştir. Bu değere karşılık gelen "Kt7: Seçiciliği ve odaklamayı işaret etmektedir", kategorisi önem derecesi en yüksek olan kategoridir. Kategorileri önem derecelerine göre sıralandığında;

1. Kt7: Seçiciliği ve odaklamayı işaret etmektedir ($d+r=12,83$)
2. Kt10: Hata riskini azaltır ($d+r=12,56$)
3. Kt5: Yöneticinin liderlik tutumlarına göre şekillenir ($d+r=12,40$) ve Kt9: Kurum dinamikleri ve paydaşları etkendir ($d+r=12,40$)
4. Kt6: Çevresel sosyolojik faktörlerden etkilenir ($d+r=12,35$)
5. Kt4: Karar vericiler tarafından dikkatin sosyal olarak yapılandırılmış halidir ($d+r=12,24$)
6. Kt1: Kolektif reaksiyondur ($d+r=12,17$) ve Kt11: Eğitim yöneticilerinin farkında olması beklenmektedir ($d+r=12,17$)
7. Kt8: Hedefe ulaşmayı kolaylaştırır ($d+r=12,01$)

8. Kt3: Değişikliklerden etkilenir ($d+r=11,90$) ve Kt13: Dikkatli seçim karar verme süreçleri için önem arz etmektedir ($d+r=11,90$)
9. Kt2: Bürokrasiden etkilenir ($d+r=11,34$) ve Kt12: Bilişsel sapmalardan etkilenir ($d+r=11,34$)

bulguları elde edilmiştir. Bu durumda merkezi rol oynayan kategorinin “Kt7: Seçiciliği ve odaklamayı işaret etmektedir” olduğu bulunmuştur.

Ayrıca $d-r$ değeri negatif ise diğer kategorilerden etkilenen, pozitif ise diğer kategorileri etkileyen kategori olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda diğer kategorilerden en çok etkilendiği tespit edilen ilk beş kategori şu şekilde sıralanmıştır:

1. Kt1: Kolektif reaksiyondur ($d-r=-0,75$) ve Kt11: Eğitim yöneticilerinin farkında olması beklenmektedir ($d-r=-0,75$)
2. Kt4: Karar vericiler tarafından dikkatin sosyal olarak yapılandırılmış halidir ($d-r=-0,60$)
3. Kt2: Bürokrasiden etkilenir ($d-r=-0,48$) ve Kt12: Bilişsel sapmalardan etkilenir ($d-r=-0,48$)
4. Kt3: Değişikliklerden etkilenir ($d-r=-0,32$) ve Kt13: Dikkatli seçim karar verme süreçleri için önem arz etmektedir ($d-r=-0,32$)
5. Kt8: Hedefe ulaşmayı kolaylaştırır ($d-r=-0,03$)

Aynı şekilde diğer kategorileri en çok etkileyen ilk kategoriler beş kategori şu şekilde sıralanmıştır:

1. Kt7: Seçiciliği ve odaklamayı işaret etmektedir ($d-r=0,81$)
2. Kt10: Hata riskini azaltır ($d-r=0,56$)
3. Kt9: Kurum dinamikleri ve paydaşları etkendir ($d-r=0,32$)
4. Kt6: Çevresel sosyolojik faktörlerden etkilenir ($d-r=0,29$)
5. Kt5: Yöneticinin liderlik tutumlarına göre şekillenir ($d-r=0,20$)

Kategoriler arasında önem derecesi, etki ve etkilenme durumlarının tespitini sağlayan bulguların ardından ağ yapısını oluşturmak için eşik değer belirleme aşamasına geçilmiştir.

4.1.2.7. Ağ Yapısının Oluşturulması

DEMATEL yönteminin bu son aşamasında, diğer kategorileri etkileyen kategorilerin hangi kategoriler üzerinde etkisinin olduğunun tespiti için öncelikle eşik değer hesaplaması yapılmıştır. Eşik değerin hesaplanmasında ilk olarak toplam ilişki matrisinde yer alan tüm elemanların aritmetik ortası alınmıştır. Ardından elde edilen toplam değere bir standart sapma değeri eklenmiştir (Topal & Yapalı, 2021: 85). Gabus ve Fontela'ya (1972) göre, eşik değer hesaplanırken daha sağlıklı sonuçlar elde etmek için bir standart sapmanın eklenmesiyle sınırlandırma daha net şekilde ortaya çıkmaktadır.

Toplam ilişki matrisi elemanlarına ait aritmetik ortalama 0,60 ($X=0,60$) olarak hesaplanmıştır. Excel programındaki hesaplamalarla toplam ilişki matrisinin standart sapması 0,07 ($Ss=0,07$) olarak elde edilmiştir. Matrisin eşik değeri (T), elde edilen her iki değerin toplanmasıyla son değerini almıştır.

$$T=X+Ss=0,60+0,07=0,67$$

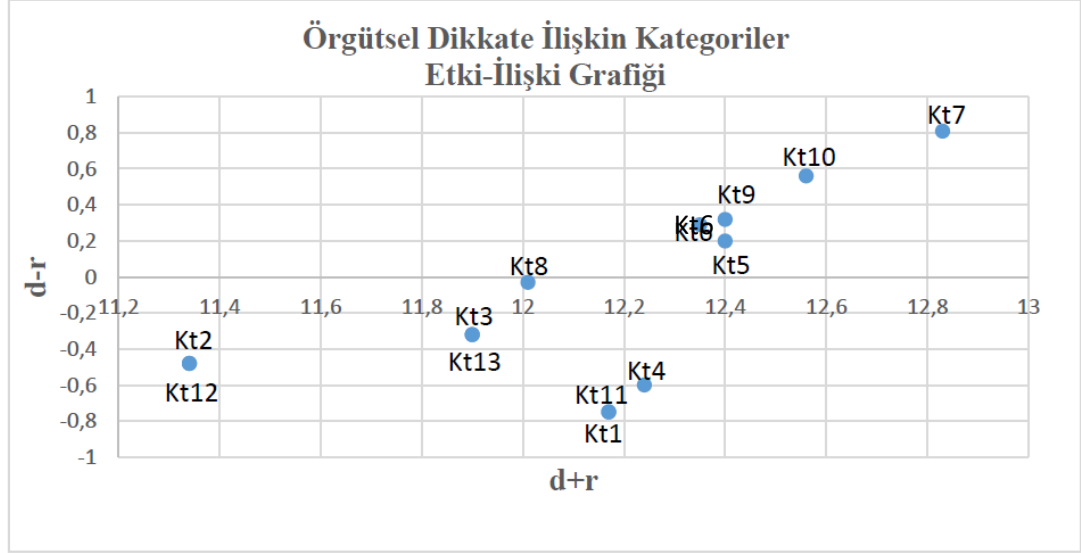
Şekil 4.12'de yer alan toplam ilişki matrisine ait elemanların eşik değerine ($T=0,67$) eşit veya bu değerden büyük olan değerler tespit edilmiştir.

	Kt1	Kt2	Kt3	Kt4	Kt5	Kt6	Kt7	Kt8	Kt9	Kt10	Kt11	Kt12	Kt13
Kt1	0,51	0,52	0,57	0,56	0,59	0,59	0,61	0,57	0,57	0,62	0,51	0,52	0,57
Kt2	0,60	0,50	0,56	0,55	0,58	0,52	0,51	0,56	0,51	0,54	0,60	0,50	0,56
Kt3	0,60	0,56	0,51	0,57	0,59	0,59	0,57	0,57	0,61	0,62	0,60	0,56	0,51
Kt4	0,71	0,51	0,57	0,52	0,60	0,60	0,52	0,57	0,59	0,67	0,71	0,51	0,57
Kt5	0,73	0,63	0,63	0,64	0,50	0,59	0,67	0,73	0,64	0,63	0,64	0,63	0,63
Kt6	0,73	0,63	0,63	0,64	0,60	0,53	0,67	0,63	0,65	0,61	0,63	0,63	0,63
Kt7	0,74	0,73	0,74	0,75	0,71	0,67	0,51	0,66	0,67	0,74	0,74	0,73	0,64
Kt8	0,60	0,60	0,63	0,72	0,59	0,59	0,57	0,52	0,58	0,59	0,60	0,60	0,63
Kt9	0,61	0,60	0,63	0,72	0,66	0,66	0,68	0,64	0,54	0,62	0,61	0,60	0,63
Kt10	0,63	0,63	0,64	0,65	0,58	0,59	0,70	0,66	0,58	0,50	0,63	0,63	0,64
Kt11	0,51	0,52	0,57	0,56	0,59	0,59	0,61	0,57	0,57	0,62	0,51	0,52	0,57
Kt12	0,60	0,50	0,67	0,55	0,58	0,52	0,51	0,56	0,51	0,54	0,60	0,50	0,56
Kt13	0,60	0,56	0,51	0,67	0,69	0,69	0,67	0,57	0,71	0,62	0,60	0,56	0,51

Şekil 4.12: Eşik Değeri Aşan Değerler

Şekil 4.12'deki toplam ilişki matrisinde eşik değerinin üstünde bulunan kategoriler incelendiğinde; Kt1: Kolektif reaksiyondur, Kt2: Bürokrasiden etkilenir, Kt3:

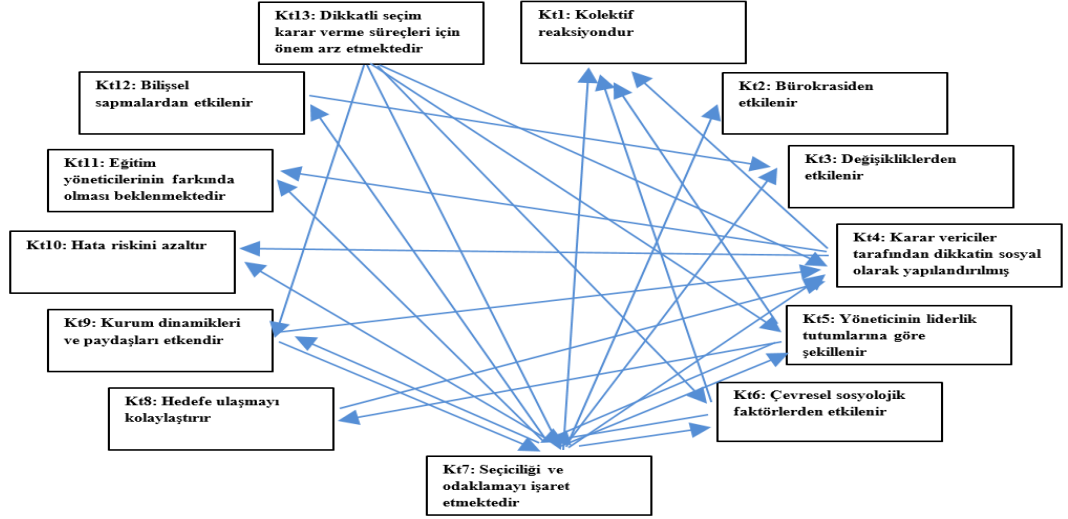
Değişikliklerden etkilenir, Kt10: Hata riskini azaltır ve Kt11: Eğitim yöneticilerinin farkında olması beklenmektedir kategorilerinin kendisi dışındaki kategoriler üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca Şekil 4.13'teki grafik merkezi rol oynayan kategorinin diğer kategorilere göre yerini göstermektedir.



Şekil 4.13: DEMATEL Yöntemi Etki-İlişki / Sebep-Sonuç Haritası

Şekil 4.13'te yera alan grafik incelendiğinde Kt7'nin ($d+r=12,83$) en sağda yer aldığı görülmektedir. Kt7: Seçicilik ve Odaklanma kategorisinin en sağda yer alıyor olması sistem içinde merkezi rolü en fazla olan kategori olduğu anlamına gelmektedir (Özdemir, 2016). Bu bağlamda Kt7 etki gönderen ve etki alan kategoridir.

Bunun yanında, kendisi dışındaki diğer kategoriler üzerinde etkisi olan kategoriler için Şekil 4.14'deki ağ yapısı oluşturulmuştur.



Şekil 4.14: Kategorilere İlişkin Ağ Yapısı

Şekil 4.14'deki kategorilere ilişkin ağ yapısı doğrultusunda sırasıyla;

Kt4: Karar vericiler tarafından dikkatin sosyal olarak yapılandırılmış halidir kategorisi, Kt1: Kolektif reaksiyondur, Kt10: Hata riskini azaltır ve Kt11: Eğitim yöneticilerinin farkında olması beklenmektedir kategorileri üzerinde etkiye sahiptir.

Kt5: Yöneticinin liderlik tutumlarına göre şekillenir kategorisi, Kt1: Kolektif reaksiyondur, Kt7: Seçiciliği ve odaklamayı işaret etmektedir ve Kt8: Hedefe ulaşmayı kolaylaştırır kategorileri üzerinde etkiye sahiptir.

Kt6: Çevresel sosyolojik faktörlerden etkilenir kategorisi, Kt1: Kolektif reaksiyondur ve Kt7: Seçiciliği ve odaklamayı işaret etmektedir kategorileri üzerinde etkiye sahiptir.

Kt7: Seçiciliği ve odaklamayı işaret etmektedir kategorisi, Kt1: Kolektif reaksiyondur, Kt2: Bürokrasiden etkilenir, Kt3: Değişikliklerden etkilenir, Kt4: Karar vericiler tarafından dikkatin sosyal olarak yapılandırılmış halidir, Kt5: Yöneticinin liderlik tutumlarına göre şekillenir, Kt6: Çevresel sosyolojik faktörlerden etkilenir, Kt9: Kurum dinamikleri ve paydaşları etkendir, Kt10: Hata riskini azaltır, Kt11: Eğitim yöneticilerinin farkında olması beklenmektedir ve Kt12: Bilişsel sapmalardan etkilenir kategorileri üzerinde etkiye sahiptir.

Kt8: Hedefe ulaşmayı kolaylaştırır kategorisi, Kt4: Karar vericiler tarafından dikkatin sosyal olarak yapılandırılmış halidir kategorisi üzerinde etkiye sahiptir.

Kt9: Kurum dinamikleri ve paydaşları etkendir kategorisi, Kt4: Karar vericiler tarafından dikkatin sosyal olarak yapılandırılmış halidir ve Kt7: Seçiciliği ve odaklamayı işaret etmektedir kategorileri üzerinde etkiye sahiptir.

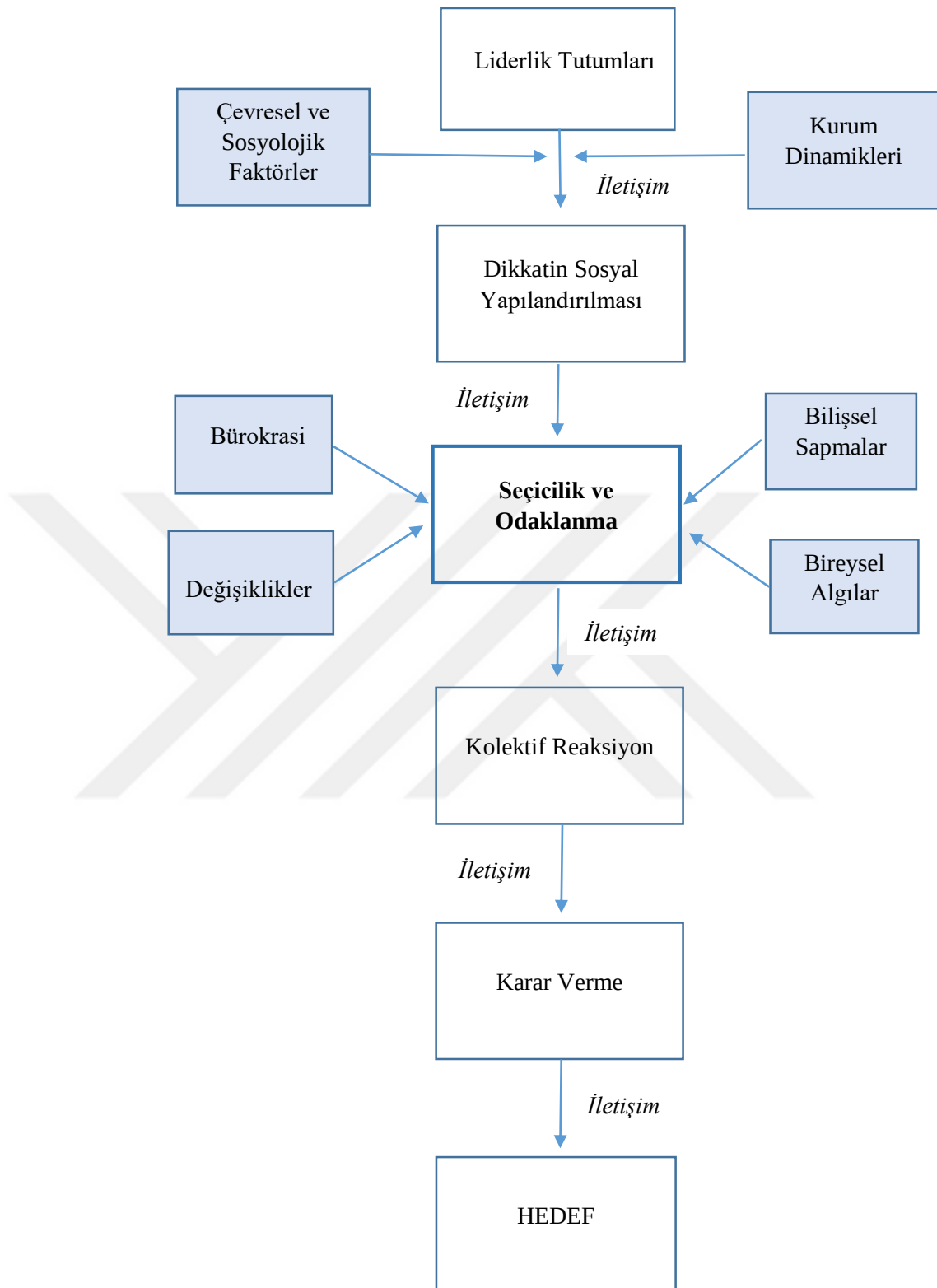
Kt12: Bilişsel sapmalardan etkilenir kategorisi, Kt3: Değişikliklerden etkilenir kategorisi üzerinde etkiye sahiptir.

Kt13: Dikkatli seçim karar verme süreçleri için önem arz etmektedir kategorisi, Kt4: Karar vericiler tarafından dikkatin sosyal olarak yapılandırılmış halidir, Kt5: Yöneticinin liderlik tutumlarına göre şekillenir, Kt6: Çevresel sosyolojik faktörlerden etkilenir, Kt7: Seçiciliği ve odaklamayı işaret etmektedir ve Kt9: Kurum dinamikleri ve paydaşları etkendir kategorileri üzerinde etkiye sahiptir.

Tüm bu bulgular doğrultusunda önem derecesi en yüksek olan ve diğer kategorileri etkileme gücü en fazla olan ve merkezi rol oynayan “Kt7: Seçiciliği ve odaklamayı işaret etmektedir” kategorisi çekirdek kategori olarak tespit edilmiştir. Bu bulgu ayrıca gömülü teoride gerçekleştirilen kodlama, analiz ve kavram çalışmasıyla da örtüşmektedir. Bu örtüşme geçerlik ve güvenirliği arttırdığı gibi araştırmanın kıymetini de arttırmaktadır. Bu bağlamda ÇKKV yöntemlerinden DEMATEL ile gömülü teoriye ait çekirdek kategorinin tespit edilebileceği söylenebilir. Ayrıca bu aşamada elde edilen bu önemli bulgu ve yöntemin yanında DEMATEL yönteminin son adımı olan ağ yapısı oluşturulması bir sonraki aşama olan örgütsel dikkate ilişkin model oluşturma için zemin hazırlamıştır. Kategoriler arasındaki etki durumları model akışını da oluşturmuştur.

4.1.3. Model Oluşturma Aşamasına Ait Bulgular

Araştırmanın bu aşamasında gömülü teori ve DEMATEL yöntemleriyle elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel dikkate ilişkin model oluşturulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, önceki aşamalardan elde edilen bulgular detaylı bir şekilde incelenmiştir. Kategoriler arasındaki ilişkiler dikkate alınmıştır. İlişkiler, önem dereceleri, etkileme ve etkilenme durumları doğrultusunda taslak model hazırlanmıştır. Bu taslak model, katılımcılardan konuya ilgisi yüksek ve uzmanlığı olan dört katılımcıyla, üzerinde konuşulmuştur. Son olarak ağ yapısından elde edilen ilişki bulgularıyla da karşılaştırılarak örgütsel dikkate ilişkin model Şekil 4.14’de yer aln son haline getirilmiştir.



Şekil 4.15: Araştırma Kapsamında Örgütsel Dikkate İlişkin Geliştirilen Model

Araştırma, Şekil 4.15'deki örgütsel dikkat modeline dayanmaktadır. Bu modelde liderlik tutumlarıyla başlayan sürecin etki eden ve etkilenen alt süreçleri incelenmiştir. Liderlik tutumları, kurum dinamikleri ve çevresel faktörlerin etkisiyle dikkatin sosyal

yapılandırılmasını tetikler. Seçicilik ve odaklanma süreci çekirdek kategoridir ve bu süreçle birlikte bürokrasi, değişiklikler, bilişsel sapmalar ve bireysel algılar da kolektif reaksiyon sürecini başlatır. Karar verme sürecinin devreye girmesiyle hedefe ulaşım gerçekleşir. İletişim, modelin tüm aşamalarında önemli bir rol oynar. Araştırmacı, bu bulguları sınırlı literatür taramalarıyla karşılaştırarak örgütsel dikkat tanımlarıyla ilişki kurmuştur.

4.1.3.1. Tanımlar ve Örgütsel Dikkat Teorisi

Araştırmanın bu aşamasında, araştırmacı literatür taramaları sonucu sınırlı sayıda elde ettiği örgütsel dikkate ilişkin tanımları derleyerek karşılaştırmada bulunmuştur. Bu aşamada amaç, karşılaştırmalar yoluyla sentez yapılması ve bu araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda yeni bir örtüsel dikkat tanımının oluşturulmasıdır. Bu amaca yönelik elde edilen tanımlar Tablo 4.5’de sunulmuştur.

Tablo 4.5: Örgütsel Dikkate İlişkin Tanımlar

Tarih	Yazar/Yazarlar	Tanım
1947	Simon, H. A.	Kurumun belirli sorunlar, problemler, fırsatlar ve tehditlere ve belirli bir dizi beceriye, rutine, programa, projeye ve prosedüre bağlı süreçlere yönelik örgütsel davranışı ve dikkat ve dikkatin karmaşık bir ağı olarak tanımlanır.
1997	Ocasio, W.	Örgütsel dikkat şu şekilde tanımlanmaktadır: zamanı fark etme, kodlama, yorumlama ve odaklanma ve örgütsel karar vericilerin her ikisinde de çabası, sorunlar için mevcut kategori repertuarı çevreyi anlamlandırmak; sorunlar, fırsatlar ve tehditler ve cevaplar; mevcut eylem alternatifleri repertuarı; teklifler, rutinler, projeler, programlar ve prosedürler.
1997	Ocasio, W.	Örgütsel dikkat, örgütsel karar vericiler tarafından hem sorunlar hem de cevaplar hakkında zaman ve çabanın fark edilmesi, kodlanması, yorumlanması ve odaklanmasıdır.

2003	Durand, R.	Örgütsel dikkat, kurumların iç ve dış bilgilere yatırımı ve daha yüksek görecelilik kazanma durumudur. Piyasa bilgisine yapılan yatırım, tahminlerdeki hataları ve yanlışlığı örgütsel dikkat yoluyla azaltır.
2007	Yaniv, E. & Brock, D. M.	Örgütsel dikkat, örgütlerin diğerleriyle etkili bir şekilde başa çıkmak için bazı konulardan geri çekilmesi anlamındadır.
2018	Bansal, P., Kim, A. & Wood, M. O.	Örgütsel dikkat, kurumun nesnel zamansallığı, süreçlerin mekansal niteliklerini anlaması ve örgütsel yeteneğini değerlendirirken gizil sorunları etkili bir şekilde fark etmesidir.

Tablo 4.5’de yer alan tanımlar da incelendiğinde örgütsel dikkatin kurallara bağlı davranışlar bütünü olduğu görülmektedir. Kurumun belirli sorunlar, problemler, fırsatlar ve tehditlere ve belirli bir dizi beceriye, rutine, programa, projeye ve prosedüre bağlı süreçlere yönelik örgütsel davranışı ve dikkat ve dikkatin karmaşık bir ağı olarak tanımlanır. Örgütsel dikkat şu şekilde tanımlanmaktadır: zamanı fark etme, kodlama, yorumlama ve odaklanma ve örgütsel karar vericilerin her ikisinde de çabası, sorunlar için mevcut kategori repertuarı çevreyi anlamlandırmak; sorunlar, fırsatlar ve tehditler ve cevaplar; mevcut eylem alternatifleri repertuarı; teklifler, rutinler, projeler, programlar ve prosedürler.

Örgütsel dikkat, örgütsel karar vericiler tarafından hem sorunlar hem de cevaplar hakkında zaman ve çabanın fark edilmesi, kodlanması, yorumlanması ve odaklanmasıdır. Örgütsel dikkat, kurumların iç ve dış bilgilere yatırımı ve daha yüksek görecelilik kazanma durumudur. Piyasa bilgisine yapılan yatırım, tahminlerdeki hataları ve yanlışlığı örgütsel dikkat yoluyla azaltır. Örgütsel dikkat, örgütlerin diğerleriyle etkili bir şekilde başa çıkmak için bazı konulardan geri çekilmesi anlamındadır.

Örgütsel dikkat, kurumun nesnel zamansallığı, süreçlerin mekansal niteliklerini anlaması ve örgütsel yeteneğini değerlendirirken gizil sorunları etkili bir şekilde fark etmesidir. Örgütsel dikkat, kurumun belirli sorunlar, problemler, fırsatlar ve tehditlere odaklanmasıyla birlikte belirli beceriler, rutinler, programlar ve prosedürlere dayalı süreçlere yönelik karmaşık bir ağıdır. Bu dikkat, zamanı fark etme, kodlama, yorumlama ve odaklanma gibi unsurları içerir ve örgütsel karar vericilerin çabalarını,

çevreyi anlama, sorunları tanımlama, eylem alternatifleri geliştirme ve piyasa bilgilerine yatırım yapma süreçlerine yönlendirir.

Örgütsel dikkat aynı zamanda örgütlerin diğer öncelikleri geride bırakarak etkili bir şekilde başa çıktığı bir durumu ifade eder. Bu kavram, örgütün zamansal ve mekansal özellikleriyle birlikte örgütsel yetenekleri ve gizil sorunları etkili bir biçimde fark etme yeteneğini içerir. Örgütsel dikkat, bir kurumun özel sorunlarını, fırsatlarını, tehditlerini ve belirli bir dizi beceri, rutin, program, proje ve prosedüre dayalı süreçleri kapsayan karmaşık bir kavramdır. Bu kavram, zamanın farkında olma, bilgi kodlama, yorumlama ve öncelikli olarak odaklanma gibi unsurları içerir. Aynı zamanda örgütün karar vericilerinin, çevresel değişimleri anlama, çeşitli eylem alternatifleri geliştirme ve öğrenme süreçlerini şekillendiren bir etken olarak öne çıkar.

Örgütsel dikkat, kurumların özgül zorlukları, olasılıkları, tehditleri ve belirli beceri setleri, alışkanlıklar, programlar, projeler ve prosedürlere dayalı süreçlerle ilgilenme şeklini ifade eder. Bu kavram, zamanı algılama, bilgi işleme, yorumlama ve belirli hedeflere odaklanma gibi bileşenleri içerir. Örgütsel liderlerin çabalarını, çevresel koşulları anlama, çeşitli eylem alternatifleri oluşturma ve pazardaki değişikliklere uyum sağlama şeklinde şekillendiren bir etken olarak ortaya çıkar. Örgütsel dikkat, kurumların belirli sorunları, fırsatları, tehditleri ve belirli beceri setleri, rutinler, programlar, projeler ve prosedürlere dayalı süreçlere odaklandığı karmaşık bir dinamiktir. Bu kavram, zamanın farkına varma, bilgiyi işleme, yorumlama ve öncelikli olarak odaklanma gibi bileşenleri içerir. Örgütsel karar vericilerin, çevresel değişimleri kavrama, çeşitli eylem seçenekleri geliştirme ve pazar koşullarına uyum sağlama çabalarını şekillendiren bir etken olarak görülür.

Örgütsel dikkat, bir kurumun özgül zorlukları, fırsatları, tehditleri ve belirli bir dizi beceri, rutin, program, proje ve prosedüre dayalı süreçleri ele aldığı kompleks bir yaklaşımdır. Bu anlayış, zamanın farkındalığı, bilgi işleme, yorumlama ve özellikle odaklanma gibi öğeleri içermektedir. Örgütsel liderlerin çabalarını, çevresel koşulları kavrama, çeşitli eylem alternatifleri geliştirme ve pazarın gereksinimlerine cevap verme biçimini etkileyen bir faktör olarak belirtir. Tüm bu ilişkiler bağlamında: Örgütsel dikkat, teorik olarak, yöneticinin liderlik tutumlarına göre şekillenen, kurum içi ve dışıyla bağlantılı, bürokrasiden, değişikliklerden, kurum dinamiklerinden, çevresel ve sosyolojik faktörlerden, bilişsel sapmalar ve bireysel algılardan etkilenen, algıyı, eylemi ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran, bilgileri süzüp sınırları belirleyerek

karar verme süreçlerinde hata riskini azaltan, iletişimsel davranışlara dayalı, seçiciliği ve odaklanmayı temel alan kolektif bir reaksiyondur.

Örgütsel dikkate ilişkin teorinin ifade edilmesiyle araştırmanın nitel aşamasına ait bulgular son bulmuştur. Araştırmacı nitel aşamada sırasıyla, örgütsel dikkatle ilişkili, gömülü teoriden elde edilen kategorilere ilişkin bulgulara, DEMATEL yöntemiyle çekirdek kategoriye ve modele ilişkin bulgulara, model oluşturma sürecinde tanımlamalara ilişkin bulgulara ulaşmıştır. Tüm bu bulgular, bir sonraki aşama olan nicel araştırma için zemin oluşturmıştır.

4.2. Nicel Araştırmaya Ait Bulgular

Araştırmanın bu aşamasında amaçlar doğrultusunda toplanan nicel verilere ilişkin analizlerden elde edilen bulgular sunulmuştur. Karma yöntem gömülü desen araştırma bulguları bu aşama için zemin oluşturmıştır. Bu bölümde ilk olarak ölçek geliştirmeye ait bulgulara ve ardından yapısal modele ait bulgulara yer verilmiştir. Nicel araştırma olan bu aşamada analizler SPSS 21 ve AMOS paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

4.2.1. Ölçek Geliştirme Sürecine Ait Bulgular

Ölçek geliştirme sürecine ait olarak örgütsel dikkat ölçeğinin, karma yöntem gömülü desen araştırması aşamasından elde edilen veriler doğrultusunda geliştirilmesiyle ilgili analizler sonucundaki bulgular bu bölümde yer almaktadır. Ölçek geliştirme aşamalarına uygun şekilde analizler yapılarak bulgular sıralanmıştır.

4.2.1.1. Örgütsel Dikkat Ölçeğinin Geliştirilmesine Ait Bulgular

Örgütsel Dikkat Ölçeği (ÖDÖ) için ilk etapta geçerlik ve güvenirlik analizlerine ait bulgulara yer verilmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında literatür doğrultusunda bilimsel bir süreç yürütülerek bulgular elde edilmiştir.

a) Geçerlik Analizlerine Ait Bulgular

Geçerlik için ilk etapta Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. AFA ile Örgütsel Dikkat Ölçeğine ait maddelerin ve boyutların birbirleriyle ilişkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Amaca ulaşmak için analizler sonucu Bartlett's Test of Sphericity ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği değerlerine bakılmıştır. Değerlerin uygunluğu incelenerek ölçek dışında kalacak maddelerin tespiti için son olarak varimax rotation dik döndürme analizi yapılmıştır.

AFA maddelerin birden fazla alt boyutta veya tek bir boyutta yük değerlerine göre toplanıp toplanmadığının tespitini sağlamaktadır. Eğer maddelerin yük değerleri yüksek sonuçlar verirse hem ölçeğin güvenirliğini arttırmakta hem de boyutu çok daha iyi açıklamaktadır. Değerler için ise şu şekilde sınırlar kullanılmaktadır; .60 ve üstü yüksek yük değeri, .30 ile 0.59 arası orta düzey yük değeri ve .29 ve altı düşük yük değeri olarak görülmektedir (Büyüköztürk vd., 2018). Değerlere ait sınırlar bağlamında bu araştırma için .45 ve üstü yük değerine sahip maddeler korunarak yük değeri bu değerin altında kalan maddeler Örgütsel Dikkat Ölçeğinden çıkarılmıştır.

Bu aşamaya ait ilk analizlere ait bulgular Tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6: KMO ve Bartlett’s Testleri Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği		,896
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-Kare	14315,820
	S. Değeri	1109
	P	,000

Tablo 4.6’da yer alan bulgular ele alındığında KMO değerinin .896 olduğu görülmektedir. Tezbaşaran’a (2008) göre KMO değerinin 1’e yakın olması mükemmel sonuç iken .50’nin altında olması kabul edilebilir bir değer olarak görülmemektedir. Ayrıca .90 ve üstü değer mükemmel, .80 ve üstü değer çok iyi, .50 ile .70 değerlerinin vasat ve .50 ve altı değerinin kötü olduğu ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2010). Bu durumda bu araştırmada elde edilen KMO=.896 değerinin çok iyi olarak kabul edildiği görülmektedir. Ayrıca Bartlett’s test sonuçları incelendiğinde, 14315,820 ($p<.000$) bulgusu değerlerin normal dağılım gösterdiğini ve anlamlı olduklarını açıklamaktadır.

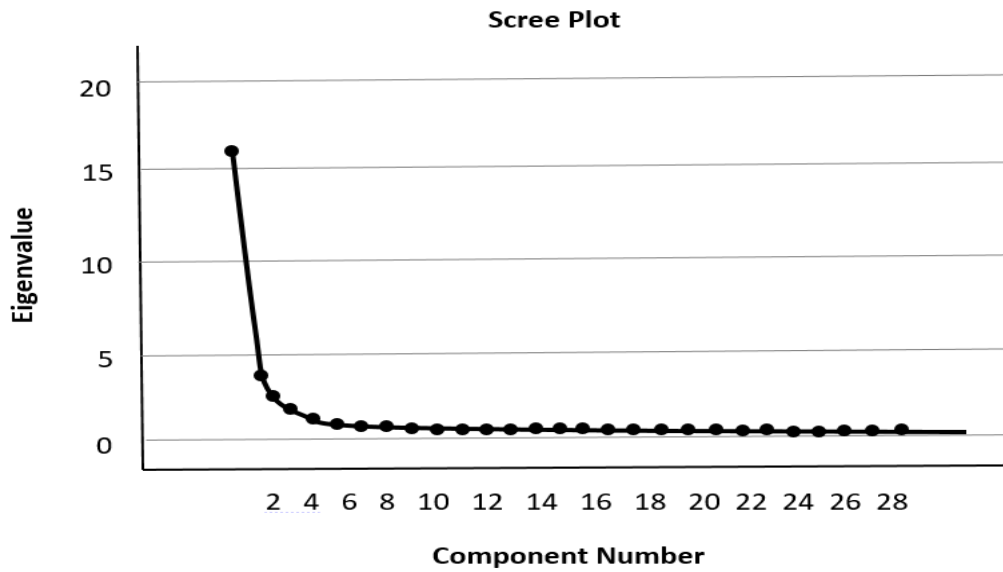
Bu aşamanın ilk analizleri doğrultusunda Tablo 4.7’de ölçeğin toplam varyans miktarı toplam açıklanan varyans bulguları sunulmuştur.

Tablo 4.7: Örgütsel Dikkat Ölçeği İlk Hali Açıklanan Toplam Varyans Miktarı
Toplam Açıklanan Varyans

Başlangıç Özdeğerleri				Toplam Faktör Yük Değerleri		
Faktörler	Toplam	%	Kümülatif %	Toplam	%	Kümülatif %
1	15,071	38,725	38,725	6,043	20,120	20,120

2	4,331	12,077	50,802	5,860	16,956	37,076
3	3,055	7,242	58,044	4,001	15,902	52,978
4	1,997	5,968	64,012	2,309	11,034	64,012
5	0,903	1,419	65,431			

Değerlere ait scree plot eğrisi Şekil 4.16’da yer almaktadır.



Şekil 4.16: Scree Plot Grafiği

Tablo 4.7 ve Şekil 4.16’da görüldüğü üzere eigenvalue 1 alındığında yapı dört faktörlü olmaktadır. Dört faktöre ait toplam varyansın %64.012’sini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca eigenvalue 1 ve üstü olan faktörlerin toplam varyansı %64.012 açıkladığı da yine tablo ve grafikten okunmaktadır. Tavşancıl’a (2010) göre %40 ile %60 arasındaki değer açıklanan varyans için yeterli görülmektedir. Bu durumda bu araştırma için iyi derecede toplam varyansların açıklandığı söylenebilir.

Analizler doğrultusunda ölçekte yer alan bazı maddelerin, yük değerlerinin düşük olduğu bazılarının ise boyutların hiçbirinde yer almadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu şekildeki maddeler ölçekten çıkarılarak tüm maddelerin yük değerleri yeterli olduğu tespit edilene kadar işlem gerçekleştirilmeye devam edilmiştir. Ayrıca bu aşamada tüm maddelerin tek boyutta olma durumu söz konusu olması da dikkate alınır. Bu işlemlerin yanında, maddelerin faktörlere ne şekilde dağıldığının tespiti için varimax rotation dik döndürme analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından yük değeri .45’in altında

olan maddeler de ölçekten çıkarılarak ölçeğin iyi değerlere sahip maddelerden oluşması sağlanmıştır. Tüm işlemler sonucunda ölçekten toplam 12 madde çıkarılmıştır. Çıkarılan maddeler sırasıyla 6, 7, 11, 15, 16, 19, 21, 22, 23, 26, 27, 28 şeklindedir. Ölçeğin son halinde yer alan maddeler, alt boyutları ve maddelere ait yük değerleri Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4.8: Faktör Analizi Doğrultusunda Dönüştürülmüş Bileşenler Matrixi

Maddeler	F1	F2	F3
m17	,798		
m18	,811		
m20	,793		
m24	,771		
m25	,684		
m1		,805	
m2		,809	
m3		,757	
m4		,689	
m5		,592	
m8			,543
m9			,607
m10			,786
m12			,644
m13			,735
m14			,801

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere ölçeğin son hali 16 madde ve üç faktörden oluşmaktadır. Her maddenin yük değeri kabul edilebilirdir. Bulgular doğrultusunda, maddelere ait en düşük yük değeri: .543, en yüksek yük değeri ise .811 olarak tespit edilmiştir. Bunların yanında her madde tek faktörden yük almaktadır. Ölçeğin bu son haline ait Bartlett's Test of Sphericity ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği değerleri Tablo 4.9’da yer almaktadır.

Tablo 4.9: KMO ve Bartlett’s Testleri Değerleri

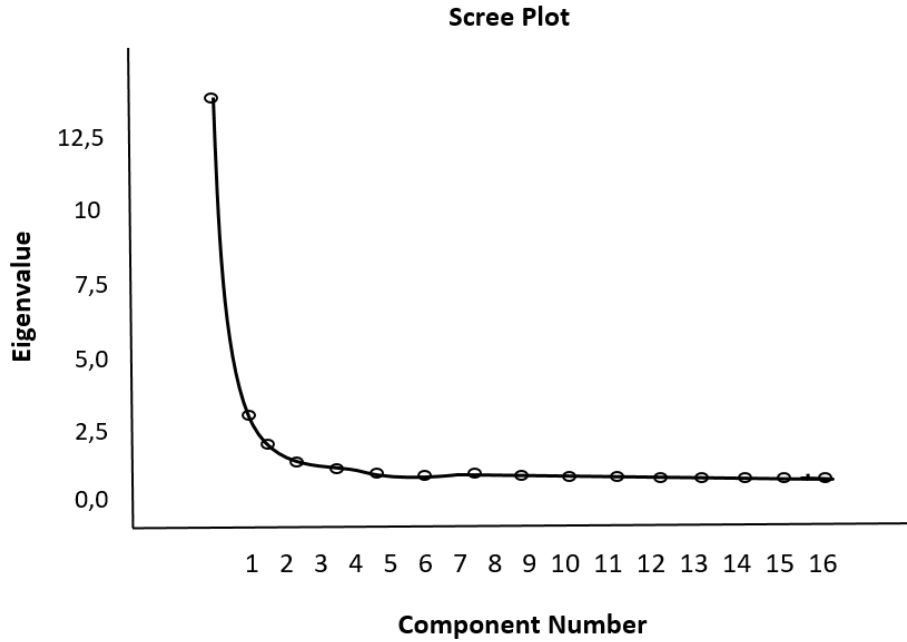
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği		,896
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-Kare	9827,801
	S. Değeri	786
	P	,000

Tablo 4.9’da yer alan KMO değeri .896 olarak örneklem büyüklüğünün ve örneklemden elde edilen verilerin analizlere uygun olduğunu ve kabul edilebilirliğini göstermektedir. Ayrıca Bartlett’s Testi değerleri ($p < .000$) anlamlı sonuç vermektedir. Bu da veriler için açıklanan normal dağılımı bir kez daha destekler niteliktedir.

Ölçeğin son hali için gerçekleştirilen analizler doğrultusunda elde edilen açıklanan toplam varyans miktarları ve scree plot bulguları Tablo 4.10 ve Şekil 4.16’da sunulmuştur.

Tablo 4.10: Örgütsel Dikkat Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Miktarı

Faktörler	Başlangıç Özdeğerleri			Toplam Faktör Yük Değerleri		
	Toplam	%	Kümülatif %	Toplam	%	Kümülatif %
1	12,801	32,923	32,923	5,003	24,100	24,100
2	2,075	17,749	50,672	4,862	22,927	47,027
3	1,636	12,372	63,044	3,907	16,017	63,044
4	0,957	5,026	68,070			
5	0,830	2,030	70,100			



Şekil 4.17: Örgütsel Dikkat Ölçeği Scree Plot Grafiği

Tablo 4.9 ve Şekil 4.17 incelendiğinde alt sınır olarak eigenvalue değeri 1 olarak seçildiğinde birbirini izleyen analizler doğrultusunda örgütsel dikkat ölçeğinin üç alt boyuttan oluştuğu netleşmiştir. Bulgular doğrultusunda üç faktörün toplam varyansı açıklama miktarı %63.044 olarak elde edilmiştir. Bu toplam varyansa, birinci faktörün %24.100, ikinci faktörün %22.927 ve üçüncü faktörün %16.017 katkısı olduğu bulgular doğrultusunda tespit edilmiştir. Bu sıralamayla birlikte geçerlik çalışmalarında faktör analizlerinin son aşamasında gömülü teoriden elde edilen kategorilere uygun bir şekilde alt boyutlar isimlendirilmiştir. Alt boyutlara ait isimler ve maddeler Tablo 4.11’de yer almaktadır.

Tablo 4.11: Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Alt Boyutlar ve Bu Boyutlardan Yük Alan Maddeler

Faktörler	Madde Sayısı	Maddeler
Kolektif Reaksiyon	6	8, 9, 10, 12, 13, 14
Liderlik Tutumları	5	1, 2, 3, 4, 5
Seçicilik ve Odaklanma	5	17, 18, 20, 24, 25

Tablo 4.11’de örgütsel dikkat ölçeğine ait nihai olarak üç faktör olduğu ve bu alt boyutların sırasıyla kolektif reaksiyon, liderlik tutumları ve seçicilik ve odaklanma olduğu görülmektedir. Kolektif reaksiyon alt boyutu 6 maddeden, liderlik tutumları ve kolektif reaksiyon alt boyutları da 5’er maddeden oluşmaktadır. Örgütsel dikkat ölçeği bu şekilde toplam 16 maddeden ibarettir. Ölçekte ters madde yer almamakta olup her alt boyutu ait toplam puan alınabilmektedir. Ayrıca alt boyutların toplam boyutuna bakıldığında da yüksek örgütsel dikkati gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulguların ardından güvenirlik analizlerine ve bulgularına geçilmiştir.

b) Güvenirlik Analizlerine Ait Bulgular

Araştırmanın bu aşamasında geliştirilmiş olan örgütsel dikkat ölçeğine ait güvenirlik analizleri yapılarak bulgularına yer verilmiştir. Farklı güvenirlik analizleri kullanılmasının yanı sıra en yaygın kullanılan ve en önemli olarak görülen Cronbach Alpha güvenirlik katsayısının kullanımı tercih edilmiştir. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .70 ve üstü olarak genel kabul görmektedir. Bu değer 1’e yaklaştıkça iç

tutarlılık artış göstermektedir. Ayrıca ölçekte yer alan maddelerin kendi içlerinde tutarlılığın yüksek olması ölçükmek istenen durumu o kadar iyi ölçtüğünü göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2018). Bu bilgiler doğrultusunda gerçekleştirilen analizlere ait bulgular Tablo 4.12’de yer almaktadır.

Tablo 4.12: Alt Boyutlara ve Ölçeğe Ait Güvenirlik Katsayıları

Alt Boyut	Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı
Seçicilik ve Odaklanma	,903
Liderlik Tutumları	,871
Kolektif Reaksiyon	,890
TOPLAM	,922

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere ölgütsel dikkat ölçeğine ait tüm alt boyutların ve toplamın güvenirlik katsayıları .85’ten yüksek olduğu için iyi olarak değerlendirilmektedir. Seçicilik ve odaklanma alt boyutuna ait iç tutarlık katsayısı .903, liderlik tutumları alt boyutuna ait iç tutarlık katsayısı .871, kolektif reaksiyon alt boyutuna ait iç tutarlık katsayısı .890 ve ölçeğe ait toplam iç tutarlık katsayısı .922 olarak elde edilmiştir. Bundan sonraki aşamada ise üst ve alt çeyreklere ait bağımsız gruplar t-Testi gerçekleştirilerek alt boyutlara ve toplama ait ayırt edicilik amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen bağımsız t-Testine ait bulgular Tablo 4.13’de sunulmuştur.

Tablo 4.13: Örgütsel Dikkat Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Ayırt Ediciliklerini Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-Testi Değerleri

Puan	Gruplar	N	X	Ss	Sh _x	t	p
Örgütsel Dikkat	Üst	134	237,45	10,75	,93	34,23	,000
Toplam	Alt	134	119,07	29,09	1,98		
Seçicilik ve Odaklanma	Üst	134	38,85	3,02	,33	22,01	,000
	Alt	134	21,66	8,79	,81		
Liderlik Tutumları	Üst	134	29,99	2,98	,30	20,19	,000
	Alt	134	19,08	7,75	,79		
Kolektif Reaksiyon	Üst	134	35,02	3,00	,31	21,77	,000
	Alt	134	20,03	8,54	,80		

Tablo 4.13’de yer alan değerler ele alındığında örgütsel dikkat toplam ve alt boyutlara ait alt ve üst değerler arasında farklılıkların önemli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bağımsız gruplar t-Testi doğrultusunda her bir alt boyuta ve toplam puana ait alt ve üst gruplar arasında $p < .001$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Bunun yanında korelasyon sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.14’de sunulmuştur.

Tablo 4.14: Madde Toplam ve Madde Kalan Korelasyon Sonuçları

	Ölçek Ortalaması	Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Cronbach Alpha Madde Silinirse
m1	184,41	757,802	,548*	,921
m2	185,04	751,740	,509*	,922
m3	184,77	752,003	,598*	,922
m4	184,83	756,772	,499*	,922
m5	184,90	756,130	,491*	,921
m8	185,25	758,505	,517*	,922
m9	185,54	758,813	,514*	,920
m10	185,11	749,966	,528*	,920
m12	184,39	749,902	,599*	,922

m13	184,87	750,004	,505*	,922
m14	184,21	758,200	,590*	,921
m17	185,57	759,937	,605*	,921
m18	185,29	759,077	,596*	,921
m20	185,51	758,225	,554*	,922
m24	184,98	758,896	,582*	,922
m25	185,58	759,805	,597*	,922

* p<.000

Tablo 4.14’de yer alan korelasyon değerleri incelendiğinde her bir madde için madde toplam ve madde kalan değerlerinin (p<.000) anlamlı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla ölçeğe ait bütün maddelerin bir yapıda bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Bu durum geçerlik ve güvenirlik için önem arz etmektedir. Bir diğer analizde ise alt boyutlar arasındaki korelasyon bulguları incelenmiştir.

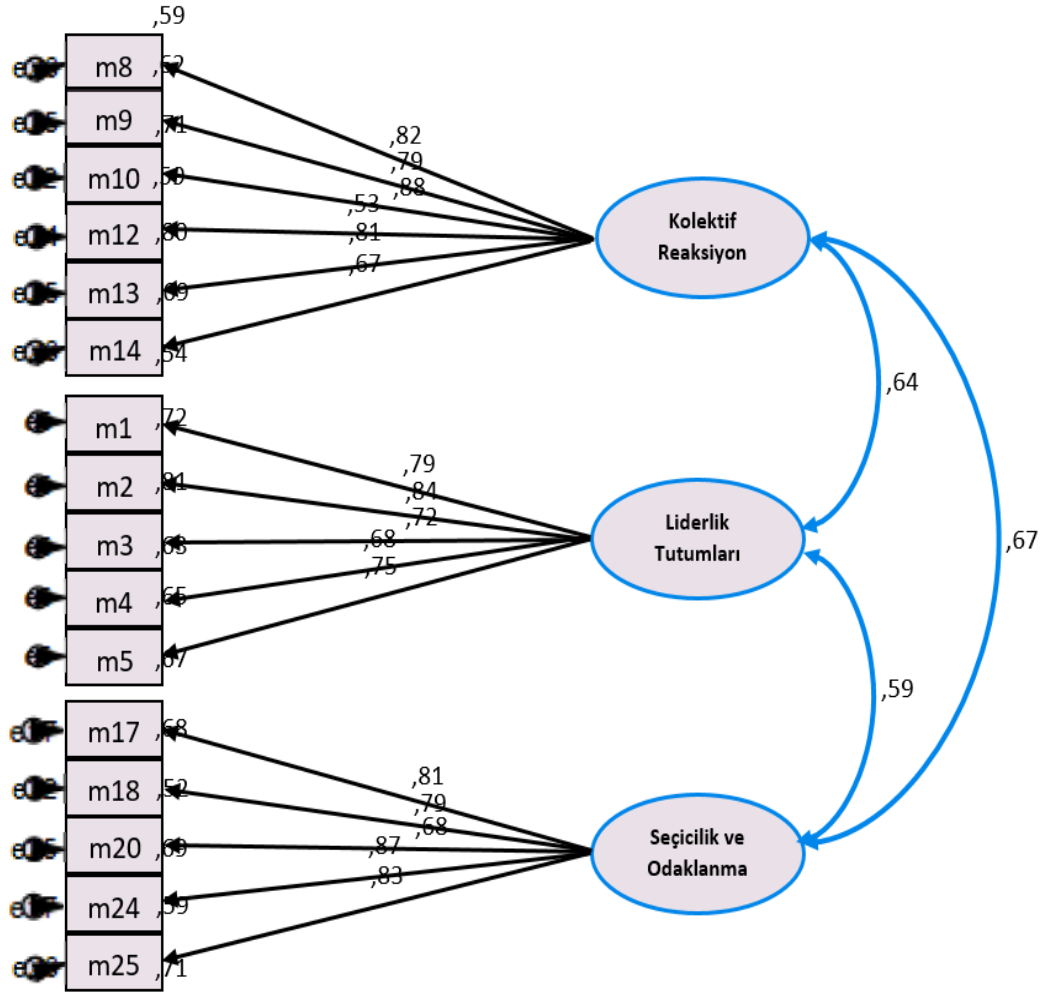
Tablo 4.15: Alt Boyutlar Arası Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4
Örgütsel Dikkat Toplam	1	,897**	,768**	,851**
Seçicilik ve Odaklanma		1	,658**	,723**
Liderlik Tutumları		,755**	1	,592**
Kolektif Reaksiyon		,549**	,637**	1

Tablo 4.15’deki korelasyon değerleri incelendiğinde pearson momentler çarpımı korelasyon analizi sonucunda ölçeğe ait alt boyutların kendi aralarında ve toplam puanla istatistiksel olarak pozitif yönde p<.001 düzeyinde anlamlı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ile bir kez daha bütün alt boyutların bir yapı içinde yer aldığı ortaya konmuştur.

4.2.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Bulgular

Örgütsel dikkat ölçeğine ait geçerlik ve güvenirlik analizlerine ek olarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Burada amaç, ölçeğin parametreler arasında uyum gösterme durumunun test edilmesidir. Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) RMSEA; hata karesinin ortalaması değerinin .05'in altında olması yeterli görülmektedir. Bazı çalışmalarda .08'in altının da yeterli olduğu ifade edilmiştir (Sundu & Yaşar, 2020: 106). Ayrıca SRMR; standardize edilmiş ortalama hatanın karekökü değerinin de beklenen değeri .05'nin altı olmasına rağmen bazı kaynaklarda .10'nun altı değerler de yeterli görülmektedir (Demiraslan-Çevik vd., 2015: 233). DFA'da bir diğer önemli değer olan CFI; modele ait tahmin edilen ile sıfır hipotezli kovaryans matrislerini karşılaştıran yani karşılaştırılmış uyum indeksine ait değerdir. CFI değerinin .97 ve üstünde olması mükemmel olarak belirtilirken .90 ve üstü olması ise yeterli olarak belirtilmiştir (Büyüköztürk vd., 2018). Son olarak ise normlaştırılmış uyum indeksi değeri olan NFI'nın .95 ve üstü olması beklenmektedir. Bu şekilde modelin iyi bir uyum gösterdiği kanıtlanabilir. Tüm bu değerler için Şekil 4.18'de AMOS paket programında gerçekleştirilen path diyagramına ait bulgulara yer verilmiştir.



Şekil 4.18: Örgütsel Dikkat Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı

Şekil 4.18’de görüldüğü üzere DFA sonucunda elde edilen bulgular path diyagramında yer almaktadır. Diyagrama göre örgütsel dikkat ölçeği ile her üç alt boyut arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca her üç alt boyut kendi aralarında da anlamlı düzeyde ilişkiye sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda AFA sonuçlarında ortaya konulmuş olan her üç alt boyutun da bir yapıda yer alması bir kez daha teyit edilmiştir. Tüm bunlar bağlamında DFA sonucunda, Örgütsel Dikkat Ölçeği’nin (ÖDÖ) 16 maddeden ve üç alt boyuttan oluştuğu test edilmiştir. Ayrıca DFA aracılığıyla bu bulgular doğrulanmıştır. Son olarak DFA sonucu madde yüklerinin .45 ve üstünde olduğu bir kez daha ortaya konmuştur. Bu durum 16 maddenin de yeterli düzeyde yüke sahip olduğunu açıklamaktadır.

Tablo 4.16: Standart Uyum İyilik Ölçütleriyle Araştırma Bulgularının Kıyaslanması

Uyum Testi	İyi Uyum	Yeterli Uyum	Elde Edilen Bulgular
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	2,005
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,947
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,043
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,951
RMR	$0 < RMR \leq 0,5$	$0,5 < RMR < 1$	0,502
SRMR	$0 < SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$	0,054
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,968

Tablo 4.16’da yer aldığı gibi bu araştırmada gerçekleştirilen DFA sonucu elde edilen bulguların genel olarak iyi uyum sınırları içinde bulunduğu görülmektedir. Bulgulara göre ki-kare $\chi^2/df=2.005$, RMSEA=.043, NFI=.951 ve GFI=.968 değerleriyle iyi uyum sınırları içerisinde yer almıştır. Bunun yanında CFI=.947, RMR=.502 ve SRMR=.054 değerleriyle yeterli uyum sınırları içinde yer alırken iyi uyum sınırlarına çok yakın değerlerde seyrettikleri tespit edilmiştir. Tüm bu bulgular doğrultusunda bu araştırma esnasında geliştirilen örgütsel dikkat ölçeğinin yeterli düzeyde kabul edilebilir olduğu görülmüştür.

4.2.1.3. Örgütsel Dikkat ve Bilişsel Duygu Düzenleme Ölçeği Korelasyonu

Örgütsel Dikkat Ölçeği (ÖDÖ), bu araştırma sürecinde yeni bir ölçek olarak geliştirildiği için geçerlik ve güvenirliğinin testi için son olarak daha önceden geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış başka bir ölçekle kıyaslanmıştır. Bu kıyaslama için Bilişsel Duygu Düzenleme Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin seçilmesinin başlıca nedenleri, benzer bir ölçek yapısına sahip olmaları, örgütsel dikkatin içinde bilişsel süreçlerin bulunması ve gömülü teori görüşmelerinin doğruluğunu artırmaktır. Ayrıca bu şekilde ölçeklerin benzerliklerini karşılaştırmak var olma durumu söz konusu olan eksiklerin tespiti için önem arz etmektedir. Bu bağlamda iki ölçek arasında pearson momentler çarpımı korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucu elde edilen bulgulara ait veriler Tablo 4.17’de sunulmuştur.

Tablo 4.17: Örgütsel Dikkat Ölçeği Toplam Puanı ve Alt Boyutlarının Bilişsel Duygu Düzenleme Ölçeği İle Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5
Bilişsel Duygu Düzenleme	1	,768*	,695*	,587*	,511*
Örgütsel Dikkat Toplam	,648*	1	,704*	,673*	,745*
Seçicilik ve Odaklanma	,765*	,715*	1	,719*	,687*
Liderlik Tutumları	,597*	,638*	,532*	1	,754*
Kolektif Reaksiyon	,723*	,591*	,637*	,521*	1

* $p < .001$

Tablo 4.17’de bu araştırma için geliştirilen Örgütsel Dikkat Ölçeği ve alt boyutlarının Bilişsel Duygu Düzenleme Ölçeğiyle ilişkilerinin tespiti için gerçekleştirilen pearson momentler çarpımı korelasyon analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Korelasyon analizi için Örgütsel Dikkat Ölçeğinin toplam puanı, alt boyutların puanı ve Bilişsel Duygu Düzenleme Ölçeğinin toplam puanı alınmıştır. Tüm toplam puanlar bir arada analize alınmıştır. Analiz doğrultusunda elde edilen bulgulara incelendiğinde Bilişsel Duygu Düzenleme Ölçeğinin, Örgütsel Dikkat Ölçeğinin toplamı ve her bir alt boyutuyla $p < .001$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon değerleri doğrultusunda Bilişsel Duygu Düzenleme toplamının, en yüksek korelasyonun Örgütsel Dikkat toplamıyla ($r = .768$; $p < .001$), en düşük korelasyonun ise kolektif reaksiyon alt boyutuyla ($r = .511$; $p < .001$) olduğu ortaya konmuştur. Tüm bu test ve analizler doğrultusunda son olarak Örgütsel Dikkat Ölçeğinin ve alt boyutlarının benzer özellikler taşıyan ölçeklerle iyi ilişki gösterdiği söylenebilmektedir.

4.2.2. Fark Testlerine Ait Bulgular

Araştırmanın bu aşamasında örneklemden elde edilen verilere dayalı fark testlerine ait bulgular yer almaktadır. Yapısal model test edilmeden önce örnekleme yer alan

katılımcıların demografik özellikleriyle araştırmada kullanılan değişkenler arasında fark testleri uygulanmıştır. İlk olarak normallik testleri gerçekleştirilmiş ve normal dağılım gösterdiği tespit edilen verilere ikili demografik özellikler için t-Testi, üç ve üstü demografik özellikler için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Testler sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.18’de sunulmuştur.

Tablo 4.18: Örgütsel Dikkat Ölçeği, Bilişsel Esneklik Ölçeği ve Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Yapılan Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	X	ss	Sh _x	t-Testi		
						t	Sd	p
Örgütsel Dikkat	Kadın	196	100,01	20,23	1,27	,559	380	,543
	Erkek	189	99,72	20,02	1,24			
Bilişsel Esneklik	Kadın	196	97,45	16,01	1,19	,623	380	,478
	Erkek	189	97,86	15,94	1,11			
Akılcı ve Sezgisel Karar Verme	Kadın	196	86,93	12,85	,943	,571	380	,509
	Erkek	189	86,27	12,97	,986			

Tablo 4.18’de görüldüğü üzere araştırma sürecinde kullanılan üç farklı ölçeğe ait aritmetik ortalamalar arasında fark testleri için bağımsız gruplar t-Testi yapılmıştır. Ancak katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 4.19: Örgütsel Dikkat Ölçeği, Bilişsel Esneklik Ölçeği ve Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Üniversite Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Yapılan Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	X	ss	Sh _x	t-Testi		
						t	Sd	p
Örgütsel Dikkat	Devlet Ü	278	98,15	15,21	,949	,476	380	,507
	Vakıf Ü.	107	97,64	15,83	,905			
Bilişsel Esneklik	Devlet Ü	278	97,92	16,01	1,19	2,603	380	,000
	Vakıf Ü.	107	91,86	15,94	1,11			
Akılcı ve Sezgisel Karar Verme	Devlet Ü	278	86,93	12,85	,943	,675	380	,429
	Vakıf Ü.	107	86,27	12,97	,986			

Tablo 4.19’da yer alan bulgular, araştırma sürecinde kullanılan üç farklı ölçeğe ait aritmetik ortalamalar arasında fark testleri için bağımsız gruplar t-Testi sonuçlarıdır. Üniversite türü değişkeni için örgütsel dikkat ve akılcı ve sezgisel karar verme ölçekleri için anlamlı bir fark tespit edilememişken bilişsel esneklik ölçeği için

istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Grupların aritmetik ortalamaları karşılaştırıldığında devlet üniversitesinde görev yapan katılımcıların vakıf üniversitesinde görev yapan katılımcılardan daha yüksek bilişsel esneklik düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.



Tablo 4.20: Örgütsel Dikkat Ölçeği, Bilişsel Esneklik Ölçeği ve Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği Puanlarının Unvan Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , <i>X</i> ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>
Örgütsel Dikkat	Dr.	183	35,21	7,84	G.Arası	401,126	2	198,521	5,12*
	Doç.Dr.	151	38,98	6,92	G.İçi	30320,014	382	79,465	
	Prof.Dr.	51	36,17	7,29	Toplam	30721,140	384		
	Toplam	385	36,77	7,35					
Bilişsel Esneklik	Dr.	183	22,06	5,45	G.Arası	427,065	4	200,432	4,93*
	Doç.Dr.	151	27,98	4,21	G.İçi	31047,239	380	82,697	
	Prof.Dr.	51	29,73	3,97	Toplam	31474,304	384		
	Toplam	385	26,59	4,54					
Akılcı ve Sezgisel Karar Verme	Dr.	183	23,34	4,68	G.Arası	416,009	4	197,337	3,24
	Doç.Dr.	151	23,41	4,39	G.İçi	30945,157	380	80,183	
	Prof.Dr.	51	23,55	4,76	Toplam	31361,166	384		
	Toplam	385	23,43	4,61					

Tablo 4.20’de yer alan bulgular incelendiğinde, bu araştırmada kullanılan üç ölçek için gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi sonucu unvan değişkenine göre örgütsel dikkat ve bilişsel esneklik düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Akılcı ve sezgisel karar verme stilleri ölçeği için unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Anlamlı farklılık tespit edilen iki ölçek için farklılığın hangi gruplarda olduğunu belirlemek amacıyla ek olarak LSD Post Hoc Testi gerçekleştirilmiştir. Bu test sonucu, örgütsel dikkat düzeyi en yüksek Doç. Dr. unvanına sahip katılımcılarda görülürken en düşük düzey ise Dr. unvanına sahip katılımcılarda görülmüştür. Benzer şekilde bilişsel esneklik düzeyi en yüksek Prof. Dr. unvanına sahip katılımcılarda iken en düşük düzey yine Dr. unvanlı katılımcılarda görülmüştür.



Tablo 4.21: Örgütsel Dikkat Ölçeği, Bilişsel Esneklik Ölçeği ve Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , <i>X</i> ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>
Örgütsel Dikkat	1-10 Yıl	86	25,91	5,44	G.Arası	571,099	4	220,721	6,94*
	11-20 Yıl	193	28,68	4,32	G.İçi	30320,014	380	86,493	
	21 Yıl ve Üstü	106	26,87	5,09	Toplam	30721,140	384		
	Toplam	385	27,15	4,95					
Bilişsel Esneklik	1-10 Yıl	86	32,54	7,91	G.Arası	403,995	2	195,067	5,01*
	11-20 Yıl	193	37,08	6,28	G.İçi	29365,143	382	80,403	
	21 Yıl ve Üstü	106	39,21	5,99	Toplam	29769,138	384		
	Toplam	385	36,28	6,73					
Akılcı ve Sezgisel Karar Verme	1-10 Yıl	86	33,07	7,68	G.Arası	516,603	2	219,542	5,09*
	11-20 Yıl	193	38,91	6,90	G.İçi	31725,098	382	84,053	
	21 Yıl ve Üstü	106	39,50	6,06	Toplam	32241,701	384		
	Toplam	385	37,16	6,88					

Tablo 4.21’de yer alan bulgular incelendiğinde, bu araştırmada kullanılan üç ölçek için gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi sonucu kıdem değişkenine göre örgütsel dikkat, bilişsel esneklik ve akılcı ve sezgisel karar verme ölçekleri için istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Anlamlı farklılık tespit edilen üç ölçek için farklılığın hangi gruplarda olduğunun belirlenmesi amacıyla LSD Post Hoc Testi gerçekleştirilmiştir. Test sonucunda, örgütsel dikkat düzeyi en yüksek kıdem grubunun 11-20 yıl arası olduğu, en düşük kıdem grubunun ise 1-10 yıl arası olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde bilişsel esneklik düzeyi en yüksek kıdem grubunun 21 yıl ve üstü olduğu, en düşük kıdem grubunun 1-10 yıl arası olduğu belirlenmiştir. Son olarak, akılcı ve sezgisel karar verme değerinin en yüksek kıdem grubunun 11-20 yıl arası olduğu, en düşük kıdem grubunun 1-10 yıl arası olduğu görülmüştür.

Tablo 4.22: Örgütsel Dikkat Ölçeği, Bilişsel Esneklik Ölçeği, Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği Puanlarının Uzmanlık Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , <i>X</i> ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>
Örgütsel Dikkat	Sayısal	164	25,21	6,84	G.Arası	541,776	2	195,007	1,12
	Sözel	92	25,98	6,92	G.İçi	31540,965	382	77,904	
	Eşit Ağırlıklı	129	25,17	6,29	Toplam	32082,741	384		
	Toplam	385	25,45	6,68					
Bilişsel Esneklik	Sayısal	164	22,06	4,45	G.Arası	403,178	2	211,005	2,93
	Sözel	92	22,98	4,21	G.İçi	30129,082	382	84,406	
	Eşit Ağırlıklı	129	22,73	4,97	Toplam	30532,260	384		
	Toplam	385	22,59	4,54					
Akılcı ve Sezgisel Karar Verme	Sayısal	164	23,54	5,68	G.Arası	496,907	2	197,053	1,24
	Sözel	92	23,09	5,39	G.İçi	30080,003	382	81,869	
	Eşit Ağırlıklı	129	23,62	5,76	Toplam	30576,910	384		
	Toplam	385	23,41	5,61					

Tablo 4.22’de yer alan bulgular incelendiğinde, bu araştırmada kullanılan üç ölçek için gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi sonucu uzmanlık alanı değişkenine göre örgütsel dikkat, bilişsel esneklik ve akılcı ve sezgisel karar verme ölçekleri için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

4.2.3. Betimsel İstatistik Bulguları

Araştırmanın bu aşamasında yapısal modele ait bulgulara geçmeden önce değişkenlere ait betimsel istatistiklere ait bulgulara yer verilmiştir. Örgütsel dikkat, bilişsel esneklik ve akılcı ve sezgisel karar verme değişkenlerine ait aritmetik ortalamalar ve iç tutarlılık güvenirlik katsayıları Tablo 4.23’de sunulmuştur.

Tablo 4.23: Değişkenlere Ait Aritmetik Ortalama ve İç Tutarlılık Katsayıları

Değişkenler	N	X	Cronbach Alpha
Örgütsel Dikkat	385	192,56	,92
Bilişsel Esneklik	385	97,43	,81
Akılcı ve Sezgisel Karar Verme	385	104,89	,84

Tablo 4.23 incelendiğinde değişkenlere ait iç tutarlılık katsayıları ve aritmetik ortalamaları görülmektedir. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarına bakıldığından her bir değişkene ait iç tutarlılık katsayısının $\alpha > .70$ istenen değerini sağladığı tespit edilmiştir. Örgütsel dikkat değişkenine ait Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .92, bilişsel esneklik değişkeni iç tutarlılık katsayısı .81 ve akılcı ve sezgisel karar verme değişkeni iç tutarlılık katsayısı .84 olarak hesaplanmıştır.

4.2.4. Yapısal Modele Ait Bulgular

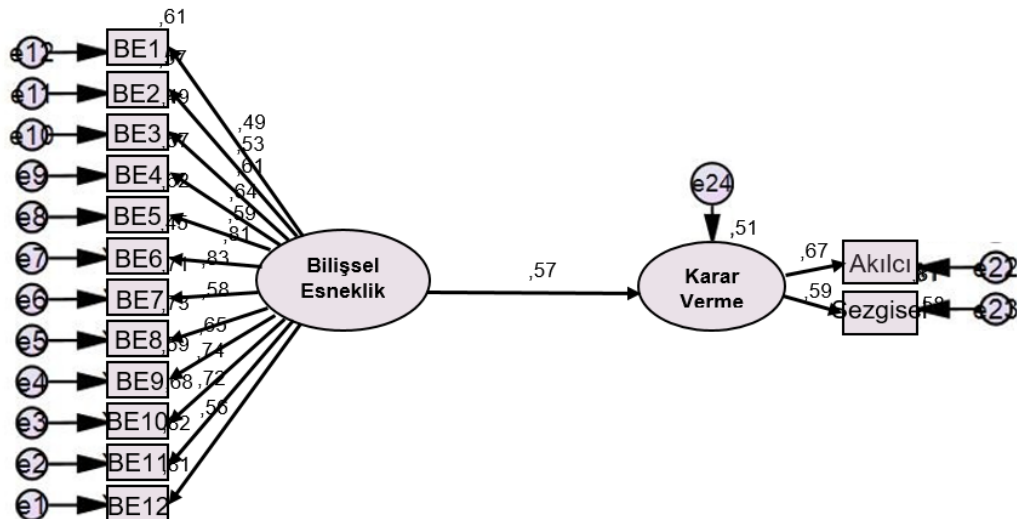
Araştırmanın nicel araştırmanın bu son bölümünde ilk olarak modelin testi için değişkenler arasında SPSS 21 paket programı yardımıyla perason momentler çarpımı korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.24’te sunulmuştur. Bu aşamada değişkenlere ait toplam puanlar kullanılmıştır. Yapısal modelin test edilmesi işlemi bu aşamadan sonra gerçekleştirilmiştir. Bulgulara sırasıyla yer verilmiştir.

Tablo 4.24: Değişkenlere Ait Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Bulguları

	Bilişsel Esneklik	Örgütsel Dikkat	Akılcı ve Sezgisel Karar Verme
Bilişsel Esneklik	1	,641**	,503**
Örgütsel Dikkat	,579**	1	,727**
Akılcı ve Sezgisel Karar Verme	,548**	,835**	1

**p<0.01 önem düzeyinde anlamlıdır.

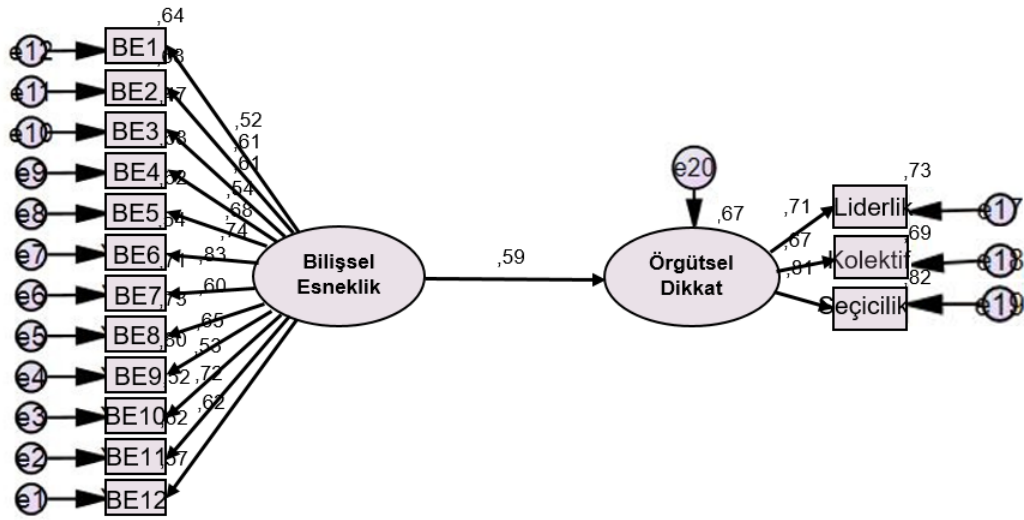
Tablo 4.24 doğrultusunda, bilişsel esneklik ile örgütsel dikkat arasında pozitif yönde ($r=.579$) orta düzeyde, $p<.01$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı bulunmuştur. Bilişsel esneklik ile akılcı ve sezgisel karar verme arasında benzer şekilde, pozitif yönde ($r=.548$) orta düzeyde, $p<.01$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel dikkat ve akılcı ve sezgisel karar verme arasında pozitif yönde ($r=.835$) yüksek düzeyde, $p<.01$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına ulaşılmıştır. Ardından AMOS Graphics programına aktarılan veriler üzerinde teorik modelin testi için analizler gerçekleştirilmiştir. Şekil 4.19’da bilişsel esneklik ve akılcı ve sezgisel karar verme değişkenlerine ilişkin olarak test edilen modele ait değerler bulunmaktadır.



Şekil 4.19: Model I’e Ait Analiz

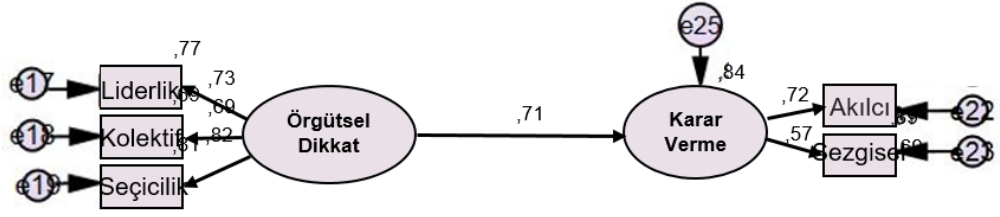
Şekil 4.19’deki bağımsız değişken bilişsel esnekliğin bağımlı değişken olan akılcı ve sezgisel karar verme üzerindeki etkinin test edilmesi için gerçekleştirilen analizlere ait

veriler yer almaktadır. AMOS Graphics programıyla hata payları da hesaba dahil edilmiştir. Analiz sonucunda, bilişsel esnekliğin, akılcı ve sezgisel karar vermeyi pozitif yönde orta düzeyde (.57) etkilediği tespit edilmiştir. Modele ilişkin test sürecinde bilişsel esneklik gizil değişkenine ait gözlenen değişkenler analize tabi tutulmuştur. Akılcı ve sezgisel karar verme gizil değişkenine ait alt boyutlara ilişkin toplam puanlarla analizler gerçekleştirilmiştir. Bu modelin test edilmesinin sonucunda bilişsel esneklik ile akılcı ve sezgisel karar verme arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.



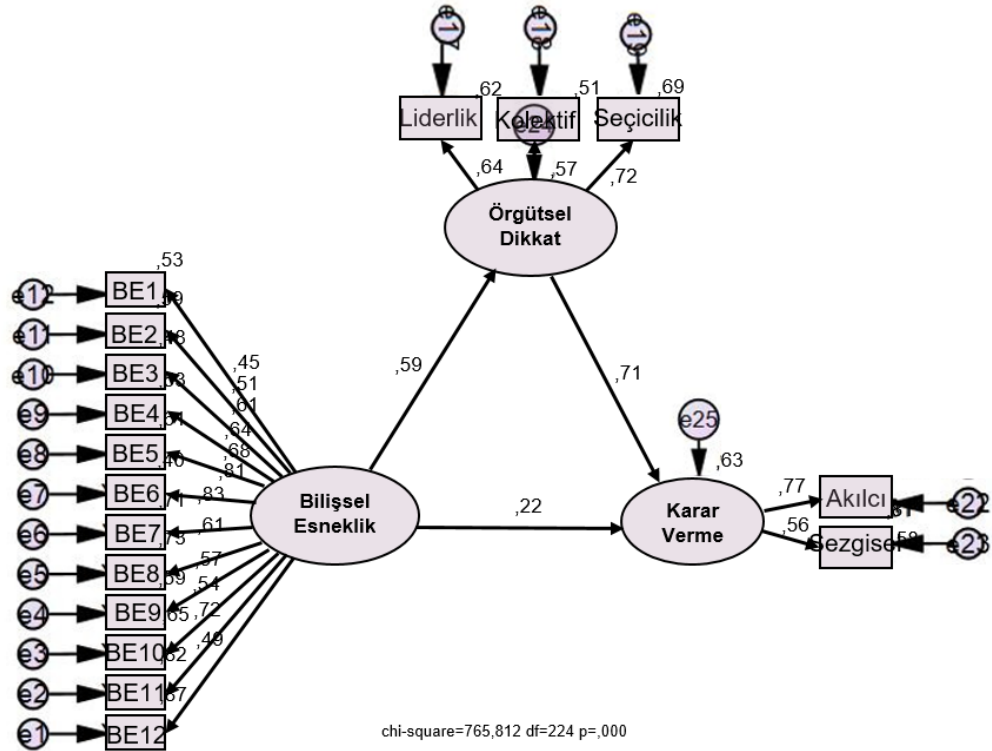
Şekil 4.20: Model II'ye Ait Analiz

Model II'ye ilişkin analizler sonucu elde edilen bulgular Şekil 4.20'de sunulmuştur. Bu modelde bağımsız değişken olan bilişsel esnekliğin örgütsel dikkat üzerindeki etkisi AMOS Graphics programı yardımıyla test edilmiştir. Hata paylarının da analize dahil edilmesiyle bilişsel esnekliğin örgütsel dikkat üzerinde pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir etkiye (.59) sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu modele ilişkin test sürecinde bilişsel esneklik gizil değişkeni gözlenen değişkenleri analize tabi tutulmuştur. Örgütsel dikkat gizil değişkenine ait alt boyutlara ilişkin toplam puanlarla analizler gerçekleştirilmiştir. Bu modelin test edilmesinin sonucunda bilişsel esneklik ile örgütsel dikkat arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.



Şekil 4.21: Model III'e Ait Analiz

Model IV'te aracı değişken rolüne sahip olduğu düşünülen örgütsel dikkat, Model III'te bağımsız değişken olarak analize tabi tutulmuştur. Hata paylarının da analize dahil edilmesiyle örgütsel dikkatin, bağımlı değişken akılcı ve sezgisel karar verme üzerinde pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı (.71) bir etkiye sahip olduğu Şekil 4.21'de görülmektedir. Örgütsel dikkat gizil değişkenine ait alt boyutlara ve akılcı ve sezgisel karar verme gizil değişkenine ait alt boyutlara ilişkin toplam puanlarla analizler gerçekleştirilmiştir. Bu aşamanın ardından son olarak aracı değişken testi için model IV kurulmuş ve gerçekleştirilen analizler doğrultusunda Şekil 4.22'deki bulgular elde edilmiştir.



Şekil 4.22: Model IV'e Ait Analiz

Araştırmanın bu aşamasında, korelasyon analizleriyle elde edilen anlamlı ilişkiler doğrultusunda yol analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda örgütsel dikkat bağımlı değişkeninin, bilişsel esneklik bağımsız değişkeni ile karar verme bağımlı değişkeni

arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenip üstelenmediği test edilmiştir. Şekil 4.22'deki ilişki yolları regresyon katsayıları incelendiğinde, modele örgütsel dikkatin dahil edilmesiyle bilişsel esnekliğin karar vermeye etkisi .22 düzeyine düşmüş bulunmaktadır. Araştırmanın bu aşamasının amacının gerçekleştiği söylenebilirken modele ait faktör yükleri ve regresyon yükleri incelenerek net bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.25 ve Tablo 4.26'da gerekli analiz bulguları yer almaktadır.

Tablo 4.25: Modele Ait Standardize Olmuş Toplam Etki

	Standart Faktör Yükleri
Örgütsel dikkat < --- bilişsel esneklik	,770
Karar verme < --- örgütsel dikkat	,837
Karar verme < --- bilişsel esneklik	,708

Raykov ve Marcoulides'e (2006) göre yapısal modele ilişkin standart faktör yüklerinin sayısal olarak .700 ve üstü olması beklenir. Bu doğrultuda standart faktör yüklerinin beklenen değerlerde olduğu görülmektedir. Bu araştırmada faktör yüklerinin beklenen şekilde .700 üstünde olduğu tespit edilmiştir. Yol analizlerine ilişkin regresyon ağırlıkları değerlendirilerek modelin son hali elde edilmiştir. Ağırlıklar Tablo 4.26'da sunulmuştur.

Tablo 4.26: Modele Ait Regresyon Ağırlıkları

	Estimate	S.E.	p
Örgütsel dikkat < --- bilişsel esneklik	,534	,051	,000
Karar verme < --- örgütsel dikkat	,689	,026	,000
Karar verme < --- bilişsel esneklik	,403	,011	,000

Estimate: Standardize faktör yükleri; S.E: Standart hata

Tablo 4.26'da yer alan analizlere ilişkin sonuçlar ele alındığında örgütsel dikkat değişkenin, bilişsel esneklik ile karar verme arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Değişken, aracı rolü varsayılarak modele yerleştirildiğinde bilişsel esneklik ile karar vermeye ilişkin yol değerinin .22'ye düşmüş, ancak bu iki değişken arasındaki ilişki ($p=.000<.05$) anlamlılığını yitirmemiş olduğu görülmektedir. Bu durumda örgütsel dikkat değişkeninin bilişsel esneklik ile karar verme arasında kısmi aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular

ışığında son olarak modele ait uyum değerleri Tablo 4.27’de sunulmuştur.

Tablo 4.27: Örgütsel Dikkat Değişkeninin Aracılık Rolüne İlişkin Model – Veri Uyum Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	RMR	SRMR	GFI	CFI
Araştırma Modeli	765,81	224	3,41	0,042	0,956	0,475	0,057	0,923	0,951

Tablo 4.28: Modele Ait Değerlerin İyi – Yeterli Uyum Durumları

Uyum Testi	İyi Uyum	Yeterli Uyum	Elde Edilen Bulgular
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	3,41
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,951
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,042
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,956
RMR	$0 < RMR \leq 0,5$	$0,5 < RMR < 1$	0,475
SRMR	$0 < SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$	0,057
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,923

Tablo 4.27 ve Tablo 4.28’de yer alan değerler incelendiğinde, modele ilişkin ki-kare $\chi^2 = 765,81$, $df=224$, $p=.00$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Tablo 4.28’e göre çalışma modeline ait verilerden ki-karenin serbestlik derecesine oranının kabul edilebilir ($3 \leq \chi^2/df = 3,41 \leq 5$) değerler arasında olduğu yani yeterli uyum gösterdiği gözlemlenmiştir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde $0 \leq RMSEA=0,042 \leq 0,05$, $0,95 \leq NFI=0,956 \leq 1$, $0,95 \leq CFI=0,951 \leq 1,00$ ve $0 < RMR=0,475 \leq 0,5$ değerlerinin iyi uyum sınırları içerisinde yer aldığı tespit edilmiştir. Bunun yanında $0,05 < SRMR=0,057 \leq 0,08$ ve $0,90 \leq GFI=0,923 \leq 0,95$ değerlerinin yeterli uyum sınırları içerisinde yer aldığı da görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu son bölümünde araştırmaya ait sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir. Tartışmasız bilimsel araştırmalara ilişkin gerçekleştirilen tüm çalışmaların bütün olarak değerlendirilmesi, incelenmesi, yorumlanması ve sunulması nihai olarak araştırmayı tamamlar niteliktedir. Genel olarak bilimsel araştırmaların bulgular bölümü dikkat çeken ve merak edilen bölüm olsa da araştırmanın tüm bölümlerinde aynı özen ve bütünlük olması çok daha başarılı bir araştırmanın ortaya konmasını sağlamaktadır. Bu nedenle bu son aşamada araştırmanın en başından özenle yürütülen çalışmaların amaçlarına yönelik elde edilen tüm bulgulara ilişkin sonuçlar sunulmuştur. Sunulan sonuçlarla literatürde yer alan benzer araştırmalar birlikte ele alınarak tartışılmıştır. Bu aşamanın son kısmında ise uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç

Araştırmaya ilişkin sonuç karma yöntem gömülü desen ve nicel araştırma aşamaları doğrultusunda sunulmuştur. Araştırmaya ait amaçlara yönelik gerçekleştirilen işlemler sonucunda ulaşılan sonuçlar bu bölümde bulunmakta olup bu sonuçlara bulgularla paralel düzende yer verilmiştir.

5.1.1. Karma Yöntem Gömülü Desen Araştırması Bulgulara Ait Sonuçlar

Araştırmanın her aşamasında belirli bir sıralamaya dikkat edilmiştir. Önce karma yöntem gömülü desen araştırması aşaması ve ardından nicel araştırma aşaması olmak üzere ele alınan tüm bölümlerde olduğu gibi bu bölümlerin alt başlıklarında da kendi içindeki düzen korunmuştur. Dolayısıyla karma yöntem gömülü desen araştırması bulgularına ait sonuçlar sunulurken de sırasıyla gömülü teoriye, kavram çalışmasına, DEMATEL yöntemine ve son olarak model oluşturmaya ait sonuçlara yer verilmiştir. Tüm aşamalarda olduğu gibi bu aşamada da bu düzen takip edilmiştir.

5.1.1.1. Gömülü Teoriye Ait Sonuçlar

Gömülü teori aşamasında katılımcılara yöneltilen sorulara ilişkin olarak sürekli bir değerlendirme ve güncelleme gerçekleştirilmiştir. Gömülü görüşmeler esnasında örgütsel dikkat kavramı derinlemesine ele alınmış ve işlemselleştirilmesi amacı

doğrultusunda görüşmeler sürdürülmüştür. Bu şekilde örgütsel dikkatin eğitim yöneticilerinin zihnindeki yapısı ortaya konulmuştur. Araştırmacı görüşmeler esnasında, örgütsel dikkatin eğitim yöneticileri ve konunun uzmanları tarafından planlı bir süreç olarak düşünüldüğünü fark ederek bu planlı süreci ortaya çıkarmaya doğru yönelmiştir. Bu doğrultuda gömülü görüşmeler sonrası çekirdek kategorinin tespiti, planlı süreci oluşturan bileşenlerin neler olduğu ve nasıl bir sırada birbirlerini takip ettikleri üzerine bulgular elde etmiştir.

a) Örgütsel Dikkate İlişkin Kavramlar

Örgütsel dikkatle ilişkili kavranların tespiti için katılımcılar için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler doğrultusunda örgütsel dikkate ilişkin katılımcılardan gelen cevaplar ele alınarak kategoriler belirlenmiştir. Katılımcıların yoğunlaştığı konular başlıca beş kategoriyle bağlantılı olarak meydana gelmiştir. Bu kategoriler; liderlik tutumları, seçicilik ve odaklanma, iletişim, karar verme ve kolektif reaksiyondur. Katılımcılar, örgütsel dikkatin aslında her örgütte her zaman var olduğunu bazı durumlar tarafından tetiklenerek daha fazla ön plana çıktığını belirtmişlerdir. Liderlik tutumları doğrultusunda da planlı bir süreç şeklinde ilerlemesi gerektiğini düşünmektedirler. Dikkatin belirgin bir şekilde devreye girmesi gerekliliğinin ilk önce lider tarafından farkında olunması beklenmektedir. Örgütü güdümleyerek hangi konuya seçici olarak yaklaşıp ne derecede odaklanılacağı liderin yönetiminde başlar. Kurum içi ve dışı iletişim ağıyla eşgüdümleme yapılır. Karar verme süreçleri için işbirliğine gidilir. Son olarak kolektif davranış ve tutumlarla hedefe ulaşımaya yönelim gerçekleşir. Bu süreç katılımcılar tarafından ilişkilendirilen kavram ve bağlantılarla ortaya konmuştur. Katılımcı cevaplarından bu sürecin bazı kurumlarda plansız bir şekilde örgüt yapısına yerleşmiş olarak otomatik gerçekleştiğidir. Ancak bu farkında olmama durumu olumlu veya olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Katılımcılara göre farkındalığın olmasıyla örgütsel dikkat süreçleri planlı yürütülmeli ve her aşaması değerlendirilmeli ki beklenmedik sonuçlarla karşılaşma durumu ortadan kalkmalı. Örneğin; bir eğitim kurumunda uluslararası çapta bir projede başarı elde edilmek hedefleniyor. İlk etapta proje konusunda kurum dinamikleri dikkate alınarak bir bilgilendirme toplantısı düzenlenir. Toplantı esnasında proje için kurumun durumu değerlendirilerek tüm personelin bilgi sahibi olması ve fikir beyan etmesi sağlanır. Hatta proje ilanı ve koşullarının detayları için süreci takip için bir veya birkaç personel görevlendirilir. Burada artık belli bir

pojeye odaklanma söz konusu olup konuyla ilgili seçimler yapılarak bir birikim oluşturulur. Bu süreçlerin tamamında iletişim aktif rol oynar. Hatta tüm aşamaların yapı taşı olarak nitelendirilir. İletişim diğer katkıları da algı ve eylem hızı sağlaması ve erken müdahale olanağı sağlamasıdır. Kurum içi ve dışı iletişimle hedefe yönelik karar verme süreçlerinde hata riskini azaltır veya ortadan kaldırır. Örgütsel dikkat aracılığıyla bilgilerin değerlendirilip sınırların belirlenmesi sağlanır ki bu da karar verme için uygun ortam oluşturur. Katılımcılara göre bu da kolektif reaksiyonla istenen etkiyi yaratarak hedefe istenilen şekilde ve motivasyonla ulaşılmasını sağlar. Ve tüm bu süreç katılımcılar tarafından örgütsel dikkate ilişkin planlı bir süreç olarak nitelendirilmiştir. Anlaşıldığı üzere kategorilere ilişkin çok sayıda alt kategori elde edilmiştir. Bu alt kategorilerin sürecin içinde kategorileri tamamlayıcı olarak yer edinmiş oldukları tespit edilmiştir.

5.1.1.2. Kavram Çalışmasına Ait Sonuçlar

Katılımcılara görüşmeler esnasında yöneltilen “Örgütsel Dikkat deyince ilk aklınıza gelen nedir?” sorusuyla beyin fırtınası şeklinde gelen cevaplar doğrultusunda kavramlar listelenmiştir. Örgütsel dikkate ilişkin kavramların tekrar değerlerinin yani frekanslarının tablo halinde sunulması amacı doğrultusunda kavram çalışması yapılmıştır. Örgütsel dikkatin ilişkilendirildiği kavramlar kategoriler ve alt kategoriler halinde ele alınmıştır. Kategorilerden en sık tekrar edilen seçicilik ve odaklanma olmuştur. Tabi bu sıklık seçicilik ve odaklanma kategorisinin alt kategorileri arasında paylaşılmıştır. Bu süreçte katılımcılardan benzer kavram ve durumların dile getirildiği daha net bir şekilde görülmüştür. Ayrıca örgütsel dikkate ilişkin ortak kavramların ve süreçlerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda araştırmanın örgütsel dikkatin anlaşılması için literatüre, kurumlara, yöneticilere ve araştırmacılara önemli katkılar sağlaması kaçınılmazdır.

5.1.1.3. DEMATEL Yöntemi Aşamasına Ait Sonuçlar

Bu araştırmanın en önemli farklarının başında gömülü teoride çekirdek kategori belirleme için gerçekleştirilen ÇKKV yöntemlerinden DEMATEL yönteminin kullanılmasıdır. Gömülü teori aşamasında elde edilen kategoriler doğrultusunda DEMATEL yöntemi için matris oluşturulmuştur. İkili karşılaştırma matrisi ile kategorilere ait öncelik değerleri, diğer kategorileri etkileme ve diğer kategorilerden etkilenme durumlarının tespiti için analiz gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular

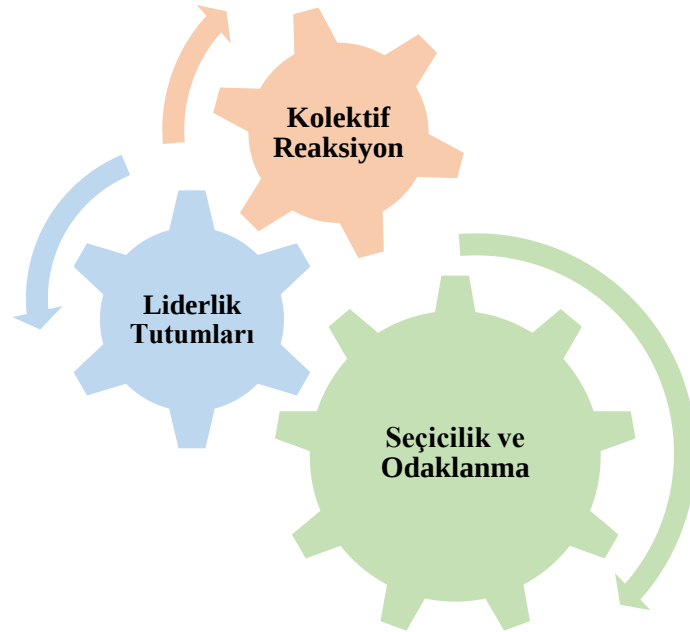
doğrultusunda katılımcıların örgütsel dikkat için seçtiği merkezi rol oynayan yani çekirdek kategori “Seçicilik ve odaklanma” olmuştur. Gömülü teori bulguları ve kavram çalışması verileriyle örtüşen bir sonuç çıkması araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğine önemli bir katkı sağlamaktadır.

DEMATEL yöntemiyle sadece çekirdek kategori tespit edilip geçerlik ve güvenilirlik artırılmamış bunun yanında oluşturulan ağ yapısı örgütsel dikkat için oluşturulacak modele zemin hazırlamıştır. Ağ yapısında eşik değeri üstünde kalan değerler ve kategorilerin hangi kategorileri etkilediğine dair net bulgular elde edilmiştir. En fazla kategoriyi etkileyen çekirdek kategori olarak tespit edilen seçicilik ve odaklanma kategorisi olmuştur. Ardından etkilediği kategori sayısına göre karar verme kategorisi gelmiştir. Etkiledikleri kategori sayısına göre sıralamada önlere yer alan diğer kategoriler; liderlik tutumları, dikkatin sosyal yapılandırılması, kolektif reaksiyon, kurum dinamikleri ve hedeftir. Bu bağlamda katılımcıların örgütsel dikkati bir süreç olarak ifade ettikleri ve bu süreçte ait bileşenleri bir kez daha net bir şekilde ortaya koydukları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların DEMATEL yöntemi aşamasında kendi görüşlerinden ortaya çıkan gömülü teori bulgularını öğrenerek değerlendirme imkânları da olmuştur. Bu değerlendirmeler genel olarak ağ yapısını destekler nitelikte olmuştur. Yani oluşan ağ yapısı ve modelin temelleri katılımcılar tarafından gelen yorumlarda güçlü hale gelmiştir.

5.1.1.4. Model Oluşturmaya Ait Sonuçlar

Nitel aşamanın son bölümünde örgütsel dikkate ait işleyiş modeli oluşturulmuştur. Model oluşturma esnasında daha önce de açıklandığı üzere DEMATEL yönteminin ağ yapısı büyük oranda modelin hatlarının ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Ayrıca araştırmacı tarafından gömülü görüşmelerden elde edilen kodlar ve kategoriler, kavram çalışmasında elde edilen kavramların tekrar sıklıkları ve katılımcıların DEMATEL yöntemi aşamasında kategoriler için yaptıkları yorumların tamamı incelemeye alınmıştır. Yapılan değerlendirmeler doğrultusunda modele nihai hali verilmiştir. Modelin yapısının genel olarak gömülü teori görüşmeleri sonuçlarına paralellik gösterdiği söylenebilir. Bu doğrultuda net bir şekilde katılımcıların örgütsel dikkatin liderlik tutumlarıyla tetiklendiği konusunda hem fikir oldukları söylenebilir. Katılımcılara göre liderlik tutumları kurum dinamikleri ve çevresel ve sosyolojik faktörler etkisiyle şekillenmektedir. Ardından kurumun tüm paydaşları için dikkatin sosyal olarak yapılandırıldığı düşünülmektedir. Yapılandırmanın ardından tüm

paydaşların görevleri, algıları ve bilişsel sapmaları katkısıyla çekirdek kategori olan seçicilik ve odaklanma süreci başlar. Tabi bu sürecin başında ve ileyişinde kurumun yer aldığı bürokratik yapının özellikleri doğrultusunda bürokrasinin etkileri söz konusu olur. Hatta araştırmanın yürütüldüğü eğitim kurumlarında, katılımcıların görüşlerine göre bürokrasinin etkisi çok daha yüksek düzeydedir. O nedenle bürokrasinin, örgütsel dikkat sürecinde odaklanılacak konu ve seçimine de büyük oranda etki ettiği düşünülmektedir. Seçicilik ve odaklanma sürecine etki eden bir diğer durum ise değişiklikler olmuştur. Katılımcılar, hayatın özünde değişikliklerin büyük bir alan kapladığını, bu nedenle iş ortamında değişikliklerin kaçınılmaz olduğunu düşünmektedirler. Tüm bunlar doğrultusunda modelin son aşamasında kolektif reaksiyon ve hedefe ulaşma bulunmaktadır. Örgütsel dikkatin gerçekleşmesi için katılımcılar mutlaka kolektif bir davranış ve tutum gerektiğini sıklıkla dile getirmişleridir. İletişimin ise hiçbir başlık altında yer almadan sürecin başından sonuna kadar her aşamada aktif olması beklenmektedir. Ağ yapısının desteğiyle de örgütsel dikkate ilişkin akış net bir şekilde oluşturulmuş bulunmaktadır. Modelde iç içe geçmiş üç temel kavram dikkat çekmiştir. Şekil 5.1’de iç içe geçmiş durumdaki kavramlar net bir şekilde görülmektedir.



Şekil 5.1: Modele Ait Üç Temel Kavram

Şekil 5.1’de de görüldüğü üzere katılımcıların gömülü görüşmeleri, kavramsallaştırmaları ve DEMATEL yöntemiyle karşılaştırmaları doğrultusunda

araştırmacının incelemeleri ve değerlendirmeleri sonucunda bu üç bileşen örgütsel dikkatin sacayakları olarak görülmüştür. Kısacası seçicilik ve odaklanma, liderlik tutumları ve kolektif reaksiyon olmadan örgütsel dikkatin varlığından söz edilemez denilenebilir. Bu üç bileşenin varlığı ve tüm alt kategori ve kavramların desteğiyle örgütsel dikkat bir bütün haline dönüşmektedir. Bu sonuçlar örgütsel dikkatin işlemselleştirilmesine ve somut hale getirilmesine olanak sağlamaktadır.

5.1.2. Nicel Araştırma Bulgularına Ait Sonuçlar

Araştırmanın bu bölümünde nicel araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Nicel araştırmada yer alan Örgütsel Dikkat Ölçeği'nin (ÖDÖ) geliştirilmesine, betimsel istatistiklere ve yapısal modele ait sonuçlar sunulmuştur. Ayrı ayrı başlıklarda yer verilen bu çalışmalara ilişkin sonuçlar araştırma genelinde hakim olan düzen doğrultusunda açıklanmıştır.

5.1.2.1. Örgütsel Dikkat Ölçeği'ne (ÖDÖ) Ait Sonuçlar

- Gömülü teori görüşmelerinden, kavram çalışmasından, DEMATEL yönteminden, model oluşturma sürecinden elde edilen bulgular doğrultusunda bu araştırma sürecinde geliştirilen Örgütsel Dikkat Ölçeği (ÖDÖ), geçerli ve güvenilir bir ölçme aracıdır.
- Örgütsel Dikkat Ölçeği (ÖDÖ), üç alt boyuttan oluşan ve tüm alt boyutları isimlendirildiği yapıyı ölçen, ayrıca alt boyutlarının tamamı ölçeğe ait toplam puanı veren bir ölçme aracıdır.

5.1.2.2. Betimsel İstatistiklere ve Fark Testlerine Ait Sonuçlar

Bu bölümde yapısal model için kullanılan ölçeklere ait betimsel istatistiklere ve demografik değişkenlere ait fark testleri bulgularına dayalı sonuçlar yer almaktadır.

- Örgütsel Dikkat Ölçeği (ÖDÖ) iç tutarlılığı bu model için uygun bir ölçektir.
- Bilişsel Esneklik Ölçeği (BEÖ) iç tutarlılığı bu model için uygun bir ölçektir.
- Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği (ASKSÖ) iç tutarlılığı bu model için uygun bir ölçektir.
- Katılımcılara ait demografik özelliklerden cinsiyet değişkenine ilişkin gerçekleştirilen bağımsız gruplar t-Testi doğrultusunda, ölçeklerin üçü için de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

- Katılımcılara ait demografik özelliklerden üniversite türü değişkenine ilişkin gerçekleştirilen bağımsız gruplar t-Testi doğrultusunda, devlet üniversitelerinde görevli katılımcıların bilişsel esneklik düzeylerinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu doğrultuda devlet üniversitelerinde katılımcıların bilişsel esneklik düzeylerinin vakıf üniversitelerinde görevli katılımcılardan yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun yanında, üniversite türü değişkenine ilişkin, örgütsel dikkat ve akılcı ve sezgisel karar verme stilleri için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
- Katılımcılara ait demografik özelliklerden unvan değişkenine ilişkin gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi doğrultusunda örgütsel dikkat ve bilişsel esneklik puanlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ancak bu durum akılcı ve sezgisel karar verme puanı için geçerli olmamıştır. Ek olarak gerçekleştirilen LSD Post Hoc testi sonucunda, Doç. Dr. unvanına sahip katılımcılara ait örgütsel dikkat puanlarının en yüksek, Dr. unvanına sahip katılımcıların ise en düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca Prof. Dr. unvanına sahip katılımcılara ait bilişsel esneklik puanlarının en yüksek, Dr. unvanına sahip katılımcıların da en düşük olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcılara ait demografik özelliklerden kıdem değişkenine ilişkin gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi doğrultusunda ölçeklerin üçünün de puanlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için LSD Post Hoc testi gerçekleştirilmiştir. Test sonucunda, 10-20 yıl arası kıdeme sahip katılımcılara ait örgütsel dikkat puanlarının en yüksek, 1-10 yıl arası kıdeme sahip katılımcıların en düşük olduğu bulunmuştur. Bu durum, bilişsel esneklik puanlarında en yüksek 20 yıl ve üstü kıdeme, en düşük 1-10 yıl arası kıdeme sahip katılımcılarda gözlemlenmiştir. Son olarak 10-20 yıl arası kıdeme sahip katılımcılara ait akılcı ve sezgisel karar verme puanlarının en yüksek, 1-10 yıl arası kıdeme sahip katılımcıların ise en düşük olarak tespit edilmiştir.
- Katılımcılara ait demografik özelliklerden uzmanlık alanı değişkenine ilişkin gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi doğrultusunda ölçeklerin üçünün de puanlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

5.1.2.3. Yapısal Modele Ait Sonuçlar

Bu bölümde yapısal modele ait sonuçlar bulunmaktadır. İlk olarak değişkenler arasındaki pearson momentler çarpımı korelasyon testi ile tespit edilen ilişki durumlarına ait sonuçlara yer verilmiştir. Son maddede ise model ait sonuçya bulunmaktadır.

- Bilişsel esneklik ve akılcı ve sezgisel karar verme değişkenleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.
- Bilişsel esneklik ve örgütsel dikkat değişkenleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.
- Örgütsel dikkat ve akılcı ve sezgisel karar verme değişkenleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.
- Örgütsel dikkat değişkeni, bilişsel esneklik ve akılcı ve sezgisel karar verme değişkenleri arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü üstlenmektedir. Yol analizi sonucu aracı değişken yapıya dahil edildiğinde bilişsel esneklik ve akılcı ve sezgisel karar verme değişkenleri arasındaki ilişki azalmış ancak anlamsızlaşıp ortadan kalkmamıştır. Bu nedenle örgütsel dikkat bu iki değişken arasında kısmi aracı rolünü taşımaktadır.

5.2. Tartışma

Araştırmanın bu aşamasında amaçlara yönelik gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bulgulara ait sonuçlar ele alınmıştır. Bu sonuçların literatürde yer alan benzer araştırma sonuçları ve bilgilerle tartışılmasına bu bölümde yer verilmiştir.

5.2.1. Karma Yöntem Gömülü Desen Araştırması Sonuçlarına Ait Tartışma

Araştırmanın karma yöntem gömülü desen araştırması aşamasından elde edilen bulgulara ilişkin sonuçların tartışılması bu bölümde sunulmuştur. İlk olarak gömülü teori sonuçlarına ait tartışmaya yer verilmiştir. Gömülü teori aşamasından elde edilen örgütsel dikkate ait kavramsal tartışma bu başlık altında bulunmaktadır. Ardından sırasıyla, kavram çalışmasına ait tartışma, DEMATEL yönteminden elde edilen bulgulara ait tartışma ve model oluşturma bulgularına ait tartışma bu başlık altında yer almıştır.

5.2.1.1. Gömülü Teori Sonuçlarına Ait Tartışma

Gömülü teori aşamasında, örgütsel dikkatin kavramsallaştırılması amacıyla yürütülen süreç sonrası elde edilen kavramsal sonuçlar ait tartışma bu başlık altında sunulmuştur.

a)  rg tsel Dikkate Ait Kavramsal Tartışma

Örgütsel dikkatle ilişkilendirilen kavramları tespit etmek için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla katılımcılara örgütsel dikkat ile ilgili görüşleri ve ilişkilendirdikleri kavramlar sorulmuştur. Alınan cevaplar doğrultusunda kategori ve alt kategoriler belirlenmiştir. Bu şekilde araştırmanın örgütsel dikkati kavramsallaştırma amacı doğrultusunda en önemli süreci gerçekleştirilmiştir denilebilir. Katılımcılardan gelen cevaplar bağlamında  rg sel dikkati beş temel kategoriyle ilişkilendirdikleri görülmektedir. Kavramsal kategoriler olarak liderlik tutumları, seçicilik ve odaklanma, iletişim, karar verme ve kolektif reaksiyon katılımcıların görüşleriyle ortaya konmuştur. Neely ve diğerleri (2020: 1049) benzer şekilde, kurum yöneticilerinin veya liderlerin dikkat yönetimi süreçleri üzerine yürüttükleri araştırmalarında, bireysel bir çabadan ziyade dikkat yönetimini örgütsel çaba olarak görmelerinin gerekliliği tartışmışlardır. Ayrıca  st düzey yöneticilerin, uyaranlarla dolu ortamlarda yüksek sonuçlu kararlar alırken sınırlı dikkatlerini etrafındaki ekiple yönetmelerinin önemi vurgulanmıştır (Neely vd., 2020: 1049). Örgütsel dikkat, halihazırda yönetici rollerinde bulunanlar için yüksek sonuçlu kararları anlamlandırma yaklaşımlarında daha kapsayıcı olmaya zorlayarak stratejik karar verme ve dikkat yönetimi becerilerini geliştirmeye yardımcı olan içgörüler sağlayabilir. Paralelinde yapılan araştırmalardan bir diğeri Hart (2023) tarafından gerçekleştirilmiştir. Hart (2023), elde ettiği bulgular doğrultusunda, yöneticilerin sınırlı dikkatlerini yönetme yaklaşımında ekibin ne kadar önemli olduğunu tartışmıştır. Tartışma çerçevesinde dikkat yönetimini anlamlandırma süreçlerine ilişkin modern anlayışlar gerektiğine işaret etmektedir. Elde ettiği verilerle, ayrıca dikkatte seçicilik ve yöneticilerin bir filtreleme bilgisine öncelik verirken odaklanmayı nasıl başardıkları hakkında bazı yeni fikirler önermiştir. Kurumların liderleri, kuruma ait sonuçlar üzerinde çok büyük bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir (Hart, 2023). Benzer araştırmalarda, yöneticilerin deneyimlerini, değerleri, kişilikleri, karşılaştıkları durumları anlamlandırma ve bunlara göre hareket etme biçimleri kurumun başarını şekillendirdiği tartışılmıştır (Hambrick, 2007: 340; Mannor vd., 2016: 1979; Neely vd., 2020: 1049; Samimi vd., 2020: 8; Wang vd., 2016: 785). Bu araştırmalara ilişkin

yaklaşım, öncelikle yöneticilerin bireysel yaşanmış deneyimlerini anlamaya odaklanmış olsa da, bulgular, yüksek uyaranlı karar senaryolarında dikkati yönetirken yönetici etrafındaki ekibin kritik bir rol oynadığını göstermektedir. İlgili araştırmalar, yönetici ile ekibi arasındaki önemli ilişkiye ışık tutmaktadır (Bromiley & Rau, 2016: 187; Georgakakis vd., 2017: 749; Hambrick, 2007: 340; Mannor vd., 2016: 1979; Wang vd., 2016: 785). Araştırmalar bağlamında, örgütsel dikkatin öneminin uzun süredir bilindiği söylenebilir. Örgütsel dikkatin, kurum genelinde dağıtılmış bilişin ve kurumun başarısı için kritik öneme sahip olduğu tartışmalarda yer almıştır (Hart, 2023; Samimi vd., 2020: 8). Bu araştırmalardan elde edilen bulgular, örgütsel dikkatin ayrıca yöneticilerin dikkatini yönlendirme ve yönetmede, yöneticilerin geliştirdiği fikirleri şekillendirmede ve iyileştirmede ve gelişen olayları anlamlandırmak için gereken bilgileri toplamada kritik bir rol oynadığını göstermektedir (Hart, 2023; Hambrick, 2007: 336; Mannor vd., 2016: 1980; Neely vd., 2020: 1049; Samimi vd., 2020: 9; Wang vd., 2016: 784). Araştırmaların bulguları bağlamında, bu araştırmadan farklı olarak yöneticilerin bilişsel karar kutusunu anlama konusunu merkeze aldıkları söylenebilir. Araştırmalar arasında merkeze alınan konularda farklılık söz konusu olmasına rağmen örgütsel dikkat ile ilişkilendirilen kavramlarda genel olarak bir örtüşme olduğu belirtilebilir.

Katılımcılarla görüşme esnasında hemen hemen her katılımcı, dikkatlerini yönetmenin temel bir unsuru olarak çevrelerindeki insanlardan bahsetti. Özellikle yönetim görevi bulunan katılımcılar, çalışma arkadaşları ve ekipleri olarak dile getirdikleri kişileri, iletişim, bilgi paylaşımı, odaklanma, seçme, karar verme, birlikte hareket etme ve sosyal yapılar olarak dile getirdiler. Örgütsel dikkat ile ilişkilendirilen bu kavramlar analizler sonucu alt kategorilerin içinde yerlerini aldılar. Neely ve diğerleri (2020: 1052) yöneticiler örgütsel dikkat süreci yönetiminde, anlam oluşturma ve anlam verme süreçlerinde farklı bilgi türlerine nasıl ve neden odaklanır? konusuna odaklanarak araştırma yapmışlardır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, yöneticilerin, odaklanmalarına, zamanlarını yönetmelerine ve bilgileri işlemelerine yardımcı olmak için çevrelerindeki insanlara yaslanmaktan geçtiğini gösteriyor. Bu yaklaşım, görüşülen her yönetici tarafından tartışılmış ve yüksek uyaranlı ortamlarda odaklanma ve örgütsel dikkati yönetme konusundaki düşüncelerinin merkezi olduğunu göstermiştir (Neely vd., 2020: 1052). Diğer yandan örgütsel dikkatin bir sosyal yönü olduğunu da vurgulayan Hart (2023), kuruma ait dikkat süreçlerinde yönetici

düzeylerinde anlam oluşturma süreci öncelikle kolektif bir süreç olarak kabul edilebileceği bulgusunu ortaya koymuştur. Araştırmalara ait bulgulara bağlı olarak örgütsel dikkatin eylemleri kolaylaştırmak için örgütün çevresinde meydana gelen olayları yorumlama ve anlam yükleme süreci olarak tanımlanması tartışılmıştır (Brown vd., 2015: 273; Hart, 2023; Kilskar vd., 2020: 5; Neely vd., 2020: 1052; Schildt vd., 2020: 248; Weick vd., 2005: 415). Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda da örgütsel dikkatin yalnızca bireysel bir fenomen değil, aynı zamanda kolektif veya ekip çalışması olduğu rahatlıkla öne sürülebilir. Bu durum örgütsel dikkatin sosyal bir yapı olduğunu da ortaya koyar ve sosyal bir yönü vardır şeklinde ifade edilebilir. Alt kategori olarak elde edilen örgütsel dikkatin bir sosyal yapılandırma süreci olması bir kez daha güçlendirilmiş olmaktadır.

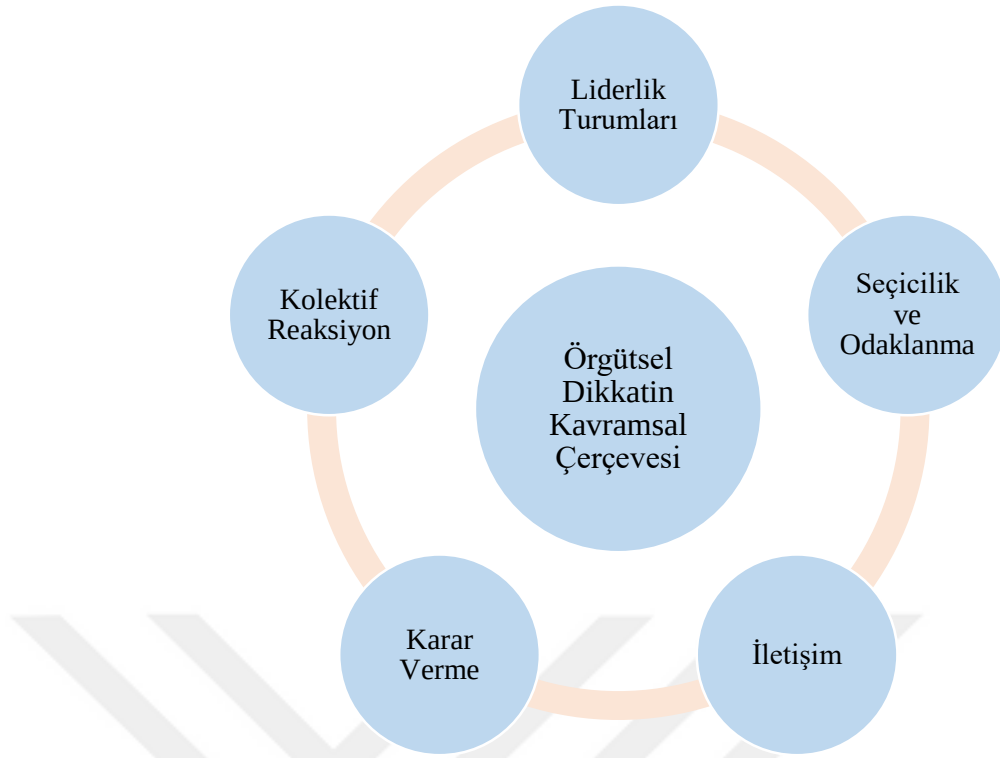
Gömülü görüşmeler sonucu ulaşılan alt kategoriler tartışıldığı üzere; sosyal yapılandırma, çevresel ve sosyolojik faktörler, kurum dinamikleri, bireysel algılar, bilişsel sapmalar, değişiklikler, kaos ortamları ve stres, bürokrasi, müdahaleler, algı ve eylem hızı, kurum içi ve dışı iletişim, sınırların belirlenmesi, bilgileri değerlendirme, hedef, hata riski, motivasyon, örgütsel yapı ve tehdit ve fırsatların kolektif kimliği olarak elde edilmiştir. Literatürde alt kategorilerin benzer bir şekilde ele alındığı araştırmalarda dikkat çeken diğer iki kavram bilgilerin değerlendirilmesi ve bireysel algılar olmuştur. Schildt ve diğerleri (2020: 248), örgütsel dikkat ile bilgileri anlamlandırma arasında kuvvetli bir bağlantı kurarak tartışmışlardır. Örgütsel dikkatin, bilgi toplama ve filtrelemeyle devam eden ve yinelenen bir süreç olduğunu ve örgüt üyelerinin bireysel olarak olayları algılaması ve anlaması tarafından yönetilen bir süreç olduğunu belirtmişlerdir (Schildt vd., 2020: 248). Tartışılan araştırma bulgularının örgütsel dikkatin kavramsallaştırma bulgularıyla yakından eşleştiği söylenebilir. Bu bulgular, örgütsel dikkat süreçlerinde yöneticilerin çevrelerindeki ekipten yararlandığı, bilgi toplarken başkalarını kaynak olarak kullandığı ve bazı şeyleri anlamlandırmak için ekiple birlikte çalıştığı yönündeki mevcut bulgularla örtüştüğü görülmektedir. Bu açıklamaya kanıt olarak Neely ve diğerleri (2020: 1052), örgütsel dikkat sürecinde bilgilerin önceliklendirildiği ve filtrelendiğini, bilginin eldeki durumla ne kadar alakalı olduğu, risk belirleme için bilginin ne kadar bilgilendirici olduğu, kaynak veya bilginin kalitesinin kolektif bir değerlendirmeye tabi tutulduğunu tartışmışlardır. Hart (2023) ise bilişsel sapmalar alt kategorisiyle ilişki bir şekilde kuruma ait bir konuda seçim aşamasında yöneticilerin genel olarak ihtiyaç

duyduklarını hissettikleri durumlarda bilgi veren benzetmeler yaparak veya geçmiş deneyimlerinden yararlandıkları bulgusuna erişmiştir. Dolayısıyla, örgütsel dikkatin temel unsurlarından olan yöneticilerin en az rahatlık hissettikleri veya durumu anlamada bir boşluk hissetmediklerini seçtikleri tartışılmıştır (Hart, 2023). Bu bulgu, bir yöneticinin örgütsel dikkat süreçlerinde, deneyimlerinin, odaklanmasının ve değerlerinin, karşılaştıkları durumları anlamlandırma ve bunlara göre hareket etme şeklini şekillendirdiğini öne süren daha önceki araştırmalarla (Hambrick, 2007: 336; Mannor vd., 2016: 1980; Neely vd., 2020: 1052; Wang vd., 2016: 784) uyumlu olduğu görülmüştür.

Örgütsel dikkat ile ilişkili olarak tespit edilen diğer iki alt kategori kurum dinamikleri ve örgütsel yapı olmuştur. Katılımcılar gömülü görüşmeler esnasında sıklıkla örgütsel dikkatin kurumun dinamiklerine ve örgütsel yapısına göre şekillendiğini dile getirmişlerdir. Bu bulgularla her kuruma has bir örgütsel dikkat varlığının söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan araştırmalarda, yönetim ve başarı açısından sıklıkla kurumlar arasındaki farklılıkların tartışıldığı görülmüştür. “Kurumlar nasıl ve neden farklılık gösterir?” defalarca tekrar etmiştir (Demirhan, 2002: 121; Eren, 2016; Hambrick, 2007: 337; Hoy & Miskel, 2015; Koçel, 2018; Lunenburg & Ornstein, 2013; Ülgen & Mirze, 2018; Winter & Szulanski, 2001: 735). Kurumların örgütsel dikkat modellerinde farklılık gösterdiği ve bu farklılıkların kurumun eylemlerini ve stratejisini etkilediği açıklamaktadır. Bu araştırma sonuçlarıyla da bağlantılandırılarak örgütün oluşumundaki dikkat örüntüsünün, daha sonraki süreçlerini ve başarısını etkilediği açıkça belirtilebilir. Yaniv ve Brock (2007: 386), örgütsel dikkatin yapısını bir bilgi filtresi olarak tartışmıştır. Bu filtrenin, kurum tarafından hangi bilginin ne şekilde işleneceğini belirleyen bir ağ geçidi gibi çalıştığı ve böylece yola bağımlı bir süreç oluşturduğunu ortaya koymuşlardır (Yaniv & Brock, 2007: 386). Bu araştırmada bilgi filtresi olarak isimlendirilmemiş olsa da örgütsel dikkatin, bilgileri değerlendiren ve sınırlar koyan bir kavram olduğu sonucu ortaya konmuştur.

Tüm bu araştırmalar gösteriyor ki örgütsel dikkat üzerine çeşitli araştırmalar yürütülmüş ve yürütülmeye de devam edecektir. Araştırma bulgularına ait sonuçların özeti olarak, örgütsel dikkatin ilişkili olduğu kavramlar beş kategoriye bağlı olarak toplanmıştır. İlk etapta yöneticilerin liderlik tutumları ile tetiklenen bir süreç olarak kavramsallaştırılmıştır. Literatürdeki araştırmalara ait tartışmalarda da genel olarak

süreç şeklinde ele alındığı görülmüş ve bu kısımda da ifade edilmiştir. Araştırmanın bu aşamasında, sürece ait kavramlar kategoriler halinde sunulmuştur. Bu kategorilerin tamamının bir arada ele alınıp yorumlandığı bir araştırmaya ulaşılamamışken bazı kategorilerin farklı farklı araştırmalarda kullanıldığı görülmüştür. En çok ta örgütsel dikkat ve yönetici tutumlarının bir arada araştırılıp tartışıldığı araştırmaların (Bansal & DesJardine, 2014: 75; Bansal vd., 2018: 233; Hambrick, 2007: 337; Hart, 2023; Winter & Szulanski, 2001: 735; Yaniv & Brock, 2007: 387) olduğu araştırmanın her aşamasında gerçekleştirilen literatür taramalarında gözlemlenmiştir. Yöneticilerin genel olarak yer aldığı yoğun ve kaotik çalışma ortamlarında sınırlı dikkatlerini yönetmek için etraflarındaki ekiplerden yararlanırlar. Yöneticilere en yakın ekipler, fikirlerini test etmelerine ve keskinleştirmelerine, gerekli verileri toplamalarına, odak noktalarını en iyi nereye daraltacaklarını belirlemelerine ve gelişen olaylardan iyi bir anlam çıkarmalarına yardımcı olur. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, bir yöneticiye en yakın kişilerin, bir yöneticinin dikkatlerini ne kadar iyi yönettiğini doğrudan etkilediğini ve bu nedenle kritik derecede önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, yöneticiler kendilerini doğru insanlarla çevrelemeli, mevcut ilişkilere güvenmeli, ekip çalışması ve yük paylaşımı uygulamalı, başkalarının odaklanmalarına yardımcı olmalarına izin vermeli, ekip güncellemeleri için bir ritim oluşturmali ve doğru insanları bilgilendirmelidir. Bu da gösteriyor ki örgütsel dikkat kolektif bir süreçtir. Bu araştırmada farklı araştırmalara kıyasla örgütsel dikkatin geniş kapsamlı olarak kavramlarla ilişkilendirildiği bulgular doğrultusunda söylenebilir. Böylelikle örgütsel dikkat kavramı geniş zemine yayılarak kapsamlı bir kavramsal çerçeve içinde konumlandırılmıştır. Bu kavramsal çerçevenin, örgütsel dikkat ile ilgili yapılacak ileriye dönük araştırmaların daha sağlıklı bir şekilde tartışılmasına imkan vereceği düşünülmektedir.



Şekil 5.2: Örgütsel Dikkatin Kavramsal Çerçevesi

5.2.1.2. Kavram Çalışması Sonuçlarına Ait Tartışma

Araştırmanın kavram çalışması, örgütsel dikkatle ilişkilendirilen kavramların tekrar sıklığının tespitine dayanmaktadır. Katılımcıların örgütsel dikkatin çağrıştırdığı ilk kavramı belirtmeleriyle sonuca ulaşılmıştır. Tekrar sıklığı yüksek olan kavramların gömülü teoriden elde edilen kategori ve alt kategorilerle örtüştüğü görülmüştür. Tekrar sıklığı en yüksek kavram seçicilik ve odaklanma olmuştur. Katılımcıların örgütsel dikkat ile ilgili ilk çağrışım yaşadıkları kavramın seçicilik ve odaklanma olması dikkat araştırmalarıyla (Appelbaum, 2012: 1841; Barnett, 2008: 334; Bjurström, 2007; Dane, 2013: 52; Gazzaley & Nobre, 2012: 132; Jo vd., 2021: 4) benzer sonuçlara ulaşıldığının göstergesidir. Böylelikle örgütsel dikkatin kavramsallaştırılmasında ve anlaşılmasında belirgin bir mesafe kat edildiği söylenebilir. Kavram çeşitliliği ve geniş kapsamı nedeniyle bu araştırmanın, alan için önemli katkılar sağlayacak bir araştırma olduğu düşünülmektedir.

5.2.1.3. DEMATEL Yöntemi Sonuçlarına Ait Tartışma

Araştırmanın önemini büyük derecede artıran DEMATEL yöntemi, önceki bölümlerde de belirtildiği üzere yöntemle bir ilk katmıştır. Yeni bir metodolojik yöntem

geliştirildiği söylenebilir. Gömülü teori görüşmelerinden elde edilen kategorilerin matris aracılığıyla karşılaştırılmasını sağlamıştır. Katılımcılardan tekrar veri toplanarak DEMATEL yöntemi analiz aşamaları doğrultusunda bulgulara ulaşılmıştır. DEMATEL yönteminin bu araştırmada kullanılmasının nedeni gömülü teori sonrası çekirdek kategorinin rasyonel bir şekilde tespit edilmesi amacı olmuştur. Bununla birlikte çekirdek kategorinin tespitinin geçerlik ve güvenilirliğinin artacağı düşünülmüştür. Ancak süreç esnasında görülmüştür ki DEMATEL yönteminin çekirdek kategorinin tespiti için çok uygun bir yöntem ve çekirdek kategorinin tespitinin geçerlik ve güvenilirlik oldukça güçlendiren bir yöntem olmasının yanı sıra araştırmaya farklı önemli katkıları da olmuştur. İfade edildiği gibi çekirdek kategorinin tespitine yüksek düzeyde geçerlik, güvenilirlik ve rasyonel değeri katmıştır. Bunun yanında katılımcılarla tekrar farklı bir görüşme olanağı sağlamıştır. Bu şekilde katılımcılar gömülü görüşmelerde bildirdikleri görüşlerinin son net halini görüp araştırmanın tarafsızlığına şahit olmuşlardır. Konu hakkında deneyimi olan bazı katılımcılar değerlendirmelerde bulunmuş ve sürece destek olmuştur. Bir diğer katkısı katılımcılar tarafından örgütsel dikkatin bir süreç olarak düşünüldüğü daha gömülü teori görüşmeleri esnasında tespit edilse de akış ve kategorilerin birbiriyle ilişki durumlarında bir netlik oluşmamıştı. Ancak DEMATEL yönteminde kategorilerin öncelik durumlarının analizler sonucunda belirlenmesi ve diğer kategorileri etkileyen ya da diğer kategorilerden etkilenen kategorilerin bulunmasıyla kategoriler arasındaki akış ve ilişki durumları da net bir şekilde ortaya çıkmıştır. Bu katkının örgütsel dikkat sürecine somut bir kimlik kazandırdığı söylenebilir. Katkılarında bir diğeri de kavram çalışması sürecinde tekrar sıklığı tespit edilen kategorilerle DEMATEL yönteminde önceliği yüksek olan kategorilerin aynı olduğu görülmüştür. Böylelikle araştırmanın kıymetini ve önemini artıran bir yöntem olmuştur. Son olarak örgütsel dikkate ait model oluşturma süreci için büyük bir zemin oluşturmuştur. Bu şekilde model oluşturma süreci de rasyonel verilere dayanarak gerçekleştirilmiştir. Tüm bu katkılarının dahilinde gömülü teori sonrası çekirdek kategori belirlemede DEMATEL yönteminin kullanıldığı bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu açıdan araştırmanın bu yenilik ve farklılık içeren yönteminin ileride gerçekleştirilecek araştırmalarda sıklıkla yer alacağı hatta geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

5.2.1.4. Model Oluşturma Sonuçlarına Ait Tartışma

Araştırmanın ilk süreçlerinde model oluşturmaya zemin hazırlayacak bulguların gömülü teori görüşmelerinden geleceği düşünülmüştür. Ancak DEMATEL yöntemi sonrası elde edilen ve yüksek katkı sağlayan bulgular model oluşturma aşamasının zeminini geniş kapsamlı olarak oluşturmuştur. DEMATEL yönteminin aşamalarından biri olan ağ oluşturma aşaması, örgütsel dikkat modelinin akışının, sınırlarının, bileşenlerinin ve sıralamının nasıl olması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda literatürdeki araştırmalara bakıldığında en dikkat çeken örgütsel dikkat modeli Ocasio (1997: 203) tarafından geliştirilen olduğu görülmektedir. Ocasio'ya (1997: 203) göre kurumlar rutinleşme eğilimindedir. Bu nedenle Ocasio'nun (1997: 203) örgütsel dikkat modeli, kurumların rutinleşme eğilimini engellemek amacıyla, önsonuçların, belirgin ve gizil sorunların farkında olmak ve odaklanılacak yapılara kasıtlı olarak dayatma barındırır. Ocasio'nun (1997: 200) modeli, bir akıştan ziyade örgütsel dikkatle ilişkili kavramların yer aldığı bir çerçeve şeklindedir. Bunun üzerine Bansal ve diğerleri (2018: 233), yeni bir model geliştirme tartışmalarında bulunmuşlardır. Bansal ve diğerlerine (2018: 233) göre örgütsel dikkat modeli planlı işleyen bir süreçtir. Örgütsel dikkati, alan yazında ayrıntılı bir şekilde açıklandığı üzere, dikkat tanesiyle ilişkilendirmişlerdir. Kurumların uygun dikkat tanesi ve kapsamını belirleyebilmesi için öncelikle baskın süreçleri keşfetmesi bulgular doğrultusunda önerilmiştir. Sorunun çerçevelerini temel alarak belirli bir bağlamda gerekçelendirmek ilk keşif adımının önerilmesi tartışılmıştır. Bir sonraki aşama için kurumun sistematik ve kasıtlı olarak sistemin elemanları arasındaki ilişkiyi anlamak için çalışabileceği belirtilmiştir. Kurumların içgörülerini yakalamaktan ziyade, çoklu mekânsal ve zamansal süreçlerden faydalanabileceği tartışılmıştır. Süreçlerin dinamik doğası göz önüne alındığında, kurumların, geçmiş verilerle yeni süreçler doğrultusunda mevcut durumu bağlamsallaştırabileceği sonucuna varılarak örgütsel dikkate ait akış ortaya konmuştur (Bansal vd., 2018: 234). Görüldüğü üzere, her ne kadar araştırmalarda benzer kavramlar kullanılarak modeller oluşturulmuş olsa da genel olarak bir akıştan ziyade modeli oluşturan bir çerçeve tartışılmıştır. Bu araştırmada örgütsel dikkate ilişkin bileşenlerin, akışın ve planlamanın olduğu bir model oluşturulmuştur. Araştırmalar genel olarak örgütsel dikkat süreci olarak ele almışlardır. Bu araştırma bulgularında da örgütsel dikkatin planlı ve bileşenlere sahip bir süreç olduğu sonucuna varılmıştır. Böylelikle kurumlara ve yöneticilere rehberlik edecek bir akış modeli

oluşturulmuştur. Modelin oluşturulmasında, gömülü teori bulguları, kavram çalışması bulguları ve DEMATEL yöntemi bulgularının tamamından faydalanılmıştır. Bu şekilde bütünlük içinde bir model ortaya çıktığı düşünülmektedir. Modele göre, liderlik tutumlarıyla başlayan örgütsel dikkat süreci, kurum dinamikleri ve çevresel ve sosyolojik faktörlerin dahil edilmesiyle şekilleniyor. Ardından yönetici veya görevliler tarafından dikkatin tüm paydaşlar için sosyal yapılandırılması sağlanıyor. Herkes tarafından benimsenen bir süreç haline geldikten sonra seçim yapılarak konuya odaklanılıyor. Bu seçim ve odaklanma aşamasında bireysel algılar, bilişsel sapmalar, değişiklikler ve bürokrasi göz ardı edilmeden süreç içinde eritilerek planın parçası haline getiriliyor. Bir sonraki aşamada hedef için karar verme sürecine geçiliyor. Doğru ve etkili kararın verilmesi bu öncelikli aşamalarla sağlandığı için istenilen hedefe ulaşıyor. Tabi burada tüm aşamaların temel yapı taşı iletişim aktif rol oynayan önemli bileşenlerin başında yer alıyor. Bu kapsamlı ve planlı modelin alana önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Hatta yöneticiler için bu süreci aktif hale getirmek amacıyla eğitimler düzenlenmesi beklenmektedir. Modele dayanarak mevcut araştırma çerçevesinde örgütsel dikkatin sistematik bir tanımını geliştirilmiştir.

5.2.2. Nicel Araştırma Sonuçlarına Ait Tartışma

Araştırmanın, örgütsel dikkati işlemselleştirmeye yönelik ilk girişim ve dikkat kavramının sunumu üzerinde çalışılan alan için, gelecekteki araştırmalar için önemli bir ilerleme olacağına inanılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın bu bölümde nicel araştırma sonuçlarına ait tartışmalar sunulmuştur. İlk olarak örgütsel dikkat ölçeğine ait tartışmaya ardında da fark testleri ve araştırma çerçevesinde kurulun yapısal modele ait tartışmaya yer verilmiştir.

5.2.2.1. Örgütsel Dikkat Ölçeğine Ait Tartışma

Araştırmaya önem katan bir diğer amacı alana örgütsel dikkat ölçeğinin kazandırılması olmuştur. Örgütsel dikkat ile ilgili geliştirilmesi planan ölçeğin zeminini gömülü teori görüşmelerinden, kavram çalışmasından, DEMATEL yönteminden ve model oluşturma sürecinden elde edilen bulgular oluşturmuştur. Bu bulgulara dayanarak örgütsel dikkate ilişkin beş alt boyuttan oluşacak ölçek için madde havuzu hazırlanmıştır. Her bir alt boyut için 10'ar maddenin yazımın gerçekleştirildiği 50 maddelik taslak ölçek oluşturulmuştur. Ardından ölçek geliştirmeye ilişkin bilimsel çalışma ve analizler sırasıyla gerçekleştirilmiştir. SPSS 21 ve AMOS paket

programları kullanılarak geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. İlk etapta Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonuçlarına bakılmıştır. Böylelikle maddelerin kendi aralarında ve alt boyutlarla ilişkileri tespit edilmiştir. KMO ve Bartlett's değerleri ilk etapta incelenen değerler olmuştur. Değerlerin uygunluğu görüldükten sonra diğer analiz süreçlerine geçilmiştir. Bu aşamada son olarak varimax rotation dik döndürme yapılmış ve ölçekten çıkarılması gerek maddeler tespit edilmiştir. Maddelerin yük değerlerinin orta düzeyde olarak .30 ile .59 arasında olması beklenir (Büyüköztürk vd., 2018). Bu nedenle ortalama bir değer seçilerek .45'in altında kalan maddeler ölçeğe dahil edilmemiştir. Ardından tekrarlanan analizler sonucunda örgütsel dikkat ölçeği için KMO değeri .896 olarak bulunmuştur. KMO değerinin .5 ile 1 arasında olması beklenir. KMO değeri, .90 ve üstü ise mükemmel, .80 ve üstü ise çok iyi, .70, .60 ve üstü ise vasat, .50 ve üstü ise kötü olarak değerlendirilmektedir (Tavşancıl, 2010). Bu bağlamda faktör analizi için çok iyi değer olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen analizler sonucunda ölçek, üç alt boyuttan ve 16 maddeden oluşan bir ölçeğe elde edilmiştir. Maddelere ait yük değerleri incelendiğinde en düşük değer .543, en yüksek yük değerinin ise .811 olduğu tespit edilmiştir. Bu yük değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Bunun yanında maddelerin başka faktörlerden yük almadığı da bulunmuştur. Üç faktörün toplam varyansı açıklama miktarı %63.044 olarak elde edilmiştir. Bu toplam varyansa, birinci faktörün %24.100, ikinci faktörün %22.927 ve üçüncü faktörün %16.017 katkısı olduğu bulgular doğrultusunda tespit edilmiştir. Tavşancıl'a (2010) göre toplam varyansı açıklama değeri % 60 ve üstü ise iyi, % 40 ile % 60 arası ise kabul edilebilir değerdedir. Ölçeğe ait alt boyutlar, liderlik tutumları, kolektif reaksiyon ve seçicilik ve odaklanma olarak isimlendirilmiştir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Puanların yüksek olması örgütsel dikkat düzeyinin yüksek olduğunu açıklamaktadır. Cronbach Alpha iç tutarlılık güvenirlik katsayısı örgütsel dikkat toplamı için .92 olduğu görülürken, üç alt boyuta ait iç tutarlılık katsayılarının tamamı .80'in üstünde olduğu görülmüştür. Büyüköztürk ve diğerlerine (2018) göre maddeler kendi içlerinde ne kadar tutarlılık sergilerlerse yapıyı test etme güçleri o kadar yüksektir.

Ölçek geliştirme sürecinde gerçekleştirilen bir diğer analiz DFA olmuştur. Bu analizle alt boyutların kendi arasında ve toplam puanla anlamlı bir ilişki içinde oldukları bulunmuştur. Ayrıca DFA, AFA sonuçlarını teyit etmiştir. Alt boyutların üçünün de örgütsel dikkat yapısının elemanları olduğu görülmüştür. Böylelikle Örgütsel Dikkat

Ölçeği'nin (ÖDÖ), üç alt boyuttan ve 16 maddeden oluşan bir ölçme aracı olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca DFA sonucu elde edilen bulguların genel olarak iyi uyum sınırları içinde bulunduğu görülmektedir. Bulgulara göre ki-kare $\chi^2/df=2.005$, RMSEA=.043, NFI=.951 ve GFI=.968 değerleriyle iyi uyum sınırları içerisinde yer almıştır. Bunun yanında CFI=.947, RMR=.502 ve SRMR=.054 değerleriyle yeterli uyum sınırları içinde yer alırken iyi uyum sınırlarına çok yakın değerlerde seyrettikleri tespit edilmiştir. Tüm bu bulgular, Örgütsel Dikkat Ölçeği'nin (ÖDÖ) kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Literatürde örgütsel dikkat düzeyini ölçen bir ölçme aracına ulaşamamıştır. Ancak Bansal ve diğerleri (2018: 234) tarafından ölçek olarak tanımlanan ve örgütsel dikkati boyutlandırıldığı tartışılan bir araştırma yapılmıştır. Bansal ve diğerlerine (2018: 234) göre, örgütsel dikkat için kuruma has bir boyut belirlenmesi kurumun karşılaşacağı durumlarla ilgili çıkarımlarda bulunmaktadır. Bu bağlamda dikkat tanesi olarak adlandırdıkları ölçeklendirme tartışmaları için şu şekilde bulgular elde etmişlerdir;

Kurumlar için sabit dikkat kaynakları göz önüne alındığında:

(1a) Kuruma ait ölçek ne kadar küçükse, büyük sorunların gözden kaçma olasılığı o kadar yüksek olur.

(1b) Kurumun dikkat tanesi ne kadar ince olursa, sorunların belirli bir süre içinde gözden kaçırılma olasılığı o kadar az olur.

(2a) Kuruma ait çok kaba dikkat taneleri, sorunların gözden kaçma olasılığı artırır.

(2b) Kuruma ait çok küçük dikkat tanelerinde, sorunların gözden kaçma olasılığı çok yüksektir.

(3a) Kuruma ait çok ince dikkat tanelerinde küçük konuların gözden kaçma olasılığı vardır.

(3b) Kuruma ait çok büyük dikkat tanelerinde küçük sorunların gözden kaçma olasılığı vardır.

Kurumlar için sabit dikkat kaynakları göz önüne alındığında:

(1a) Ölçek ne kadar büyükse, büyük sorunların gözden kaçma olasılığı o kadar yüksektir.

(1b) Kapsam ne kadar büyük olursa, sorunların belirli bir süre içinde gözden kaçırılma olasılığı o kadar az olur.

(2a) Çok dar kapsamlarda, sorunların gözden kaçma olasılığı yüksektir.

(2b) Çok büyük ölçeklerde, sorunların gözden kaçma olasılığı çok yüksektir.

(3a) Çok geniş kapsamlar için küçük sorunların gözden kaçma ihtimali vardır.

(3b) Çok küçük ölçekler için küçük sorunların gözden kaçma olasılığı belirli bir ölçüdedir.

Görüldüğü üzere Bansal ve diğerleri (2018: 235) bir ölçme aracından ziyade standart yönlendirme bulguları sunmuşlardır. Tüm bunlar bağlamında bu araştırma kapsamında geliştirilen Örgütsel Dikkat Ölçeği'nin (ÖDÖ) alandaki boşluğu doldurması beklenmektedir. İlerleyen araştırmalar ve örgütsel dikkatin farklı açılardan da değerlendirilmesini için büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.2.2.2. Fark Testleri ve Yapısal Modele Ait Tartışma

Araştırmanın son bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda, değişkenlere ait fark analizleri ve yapısal modele ait analizlerden elde edilen bulgular incelenmiştir. İlk olarak fark testleri sonucu ulaşılan sonuçlar tartışılmıştır. Bu bağlamda, katılımcılara ait demografik özelliklerden cinsiyet değişkenine ilişkin gerçekleştirilen bağımsız gruplar t-Testi doğrultusunda, örgütsel dikkat ölçeği için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bunun yanında cinsiyet değişkenine ilişkin gerçekleştirilen bağımsız gruplar t-Testi doğrultusunda, bilişsel esneklik ölçeği için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Asıcı ve Ekiz (2015: 208) yaptıkları araştırmada cinsiyet değişkenine göre bilişsel esneklik düzeyinde anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Ayrıca cinsiyet değişkenine ilişkin gerçekleştirilen bağımsız gruplar t-Testi doğrultusunda, akılcı ve sezgisel karar verme stilleri ölçeği için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Güler ve diğerleri (2022: 392) araştırmalarında cinsiyet değişkenine göre akılcı ve sezgisel karar verme stilleri ölçeği için anlamlı bir farklılık tespit edememişlerdir.

Katılımcılara ait demografik özelliklerden üniversite türü değişkenine ilişkin gerçekleştirilen bağımsız gruplar t-Testi doğrultusunda, devlet üniversitelerinde görevli katılımcıların bilişsel esneklik düzeylerinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu doğrultuda devlet üniversitelerinde katılımcıların bilişsel esneklik düzeylerinin

vakıf üniversitelerinde görevli katılımcılardan yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun yanında, üniversite türü değişkenine ilişkin, örgütsel dikkat ve akılcı ve sezgisel karar verme stilleri için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Alanda katılımcıların üniversite türü değişkenine göre bilişsel esneklik düzeyleriyle ve akılcı ve sezgisel karar verme stilleriyle ilişkilerinin araştırıldığı bir araştırmaya ulaşılammıştır.

Katılımcılara ait demografik özelliklerden unvan değişkenine ilişkin gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi doğrultusunda örgütsel dikkat ve bilişsel esneklik puanlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ancak bu durum akılcı ve sezgisel karar verme puanı için geçerli olmamıştır. Ek olarak gerçekleştirilen LSD Post Hoc testi sonucunda, Doç. Dr. unvanına sahip katılımcılara ait örgütsel dikkat puanlarının en yüksek, Dr. unvanına sahip katılımcıların ise en düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca Prof. Dr. unvanına sahip katılımcılara ait bilişsel esneklik puanlarının en yüksek, Dr. unvanına sahip katılımcıların da en düşük olduğu belirlenmiştir. Aydın ve Can (2023: 868) unvana benzer olarak katılımcıların uzmanlığı yükseldikçe bilişsel esneklik düzeylerinin arttığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Katılımcılara ait demografik özelliklerden kıdem değişkenine ilişkin gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi doğrultusunda ölçeklerin üçünün de puanlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için LSD Post Hoc testi gerçekleştirilmiştir. Test sonucunda, 10-20 yıl arası kıdeme sahip katılımcılara ait örgütsel dikkat puanlarının en yüksek, 1-10 yıl arası kıdeme sahip katılımcıların en düşük olduğu bulunmuştur. Bu durum, bilişsel esneklik puanlarında en yüksek 20 yıl ve üstü kıdeme, en düşük 1-10 yıl arası kıdeme sahip katılımcılarda gözlemlenmiştir. Son olarak 10-20 yıl arası kıdeme sahip katılımcılara ait akılcı ve sezgisel karar verme puanlarının en yüksek, 1-10 yıl arası kıdeme sahip katılımcıların ise en düşük olarak tespit edilmiştir. Üzümcü ve Müezziz (2018) öğretmenlerle çalıştıkları araştırmalarında öğretmenlerin bilişsel esneklik düzeylerinde kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Yaptıkları LSD Post Hoc testi ile bu farkın 16-25 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerde yüksek bilişsel esneklik bulgusuna dayandığını ortaya koymuşlardır. Bunun yanında Temur (2012), yürüttüğü araştırmada öğretmenlerin karar verme stillerinde kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edememiştir.

Katılımcılara ait demografik özelliklerden uzmanlık alanı değişkenine ilişkin gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi doğrultusunda ölçeklerin üçünün de puanlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Alanda katılımcıların uzmanlık alanı değişkenine göre bilişsel esneklik düzeyleriyle ve akılcı ve sezgisel karar verme stilleriyle ilişkilerinin araştırıldığı bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Alanda bu bağlamda araştırmalara rastlanamış olması araştırmayı önemli kılmaktadır. Bu şekilde alandaki boşluğun doldurulması beklenmektedir.

Araştırmanın son amacı olan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi ve bu doğrultuda yapısal modelin test edilmesi için gerçekleştirilen analizler sonucu elde edilen bulgular incelenmiştir. Örgütsel dikkat, bilişsel esneklik ve akılcı ve sezgisel karar verme değişkenleri arasındaki ilişkinin var olup olmama durumunun tespiti için pearson momentler çarpımı korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgulardan tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Böylelikle değişkenlerin birarda olduğu modellerin test edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Yapısal eşitlik modeli, karmaşık modellerin test edilmesi, ölçme hatalarını hesaba katması, aynı anda çok sayıda analizi yapması nedeniyle başarılı bir model olarak görülmektedir (Bayram, 2016; Meydan & Şeşen, 2015). Bu araştırmada yapısal modelin kullanılması araştırmaya ait verilerin geçerlik ve güvenilirliğini artırmıştır. Çok sayıda değişkenin aynı anda teste tabi tutulabildiği yapısal modelde, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin değişimlerinin birbirlerini etkileme ve açıklama durumları belirlenebilmektedir (Bayram, 2016). Bu bağlamda, ilk etapta değişkenler arasındaki ilişki incelenerek değişkenlere ait yol katsayıları bulunmuştur. Ardından kurulan yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelenmiştir. Son olarak ise bu bölümde bulgulara dayanarak yapısal modelin yorumlanması ve tartışılması aşamasına gelinmiştir.

Bilişsel esneklik ve akılcı ve sezgisel karar verme değişkenlerine ilişkin gerçekleştirilen ilk modelde, aralarındaki ilişki incelenerek yol katsayılarının anlamlı olduğu görülmüştür. Buradan bilişsel esnekliğin akılcı ve sezgisel karar vermeyi yordadığını bulunmuştur. Bu iki değişkenin birbirlerini açıklamakta olduğu yani bilişsel esneklik düzeyi arttıkça akılcı ve sezgisel karar verme stillerini yönetim seviyesinin de arttığı söylenebilir. Karamanlıoğlu ve Basım (2022: 154) araştırmalarında bilişsel esneklik ve karar verme stilleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca regresyon analizleri doğrultusunda

bilişsel esnekliğin karar verme stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu yani bu araştırmayla benzer şekilde bilişsel esnekliğin karar verme stillerini yordadığını ortaya koymuşlardır. Bilişsel esneklik düzeyi yüksek olan bireylerin karar verme stillerini yönetim seviyelerinin de yüksek olduğu söylenebilir. Bilişsel esnekliğin bireye, karmaşık durumlarla baş edebilme, belirsizlikleri yönetebilme becerisi sağladığı savunulmaktadır (Karamanlioğlu & Basım, 2022: 154). Sağladığı beceriler doğrultusunda zor durumlarda karar verme süreçlerini daha rahat yönetilmesine zemin hazırladığı söylenebilir.

Araştırma sürecinde test edilen bir diğer model, bilişsel esneklik ile örgütsel dikkat arasındaki ilişki olmuştur. Yol katsayıları anlamlı bulunan iki değişkenin birbirini yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani bilişsel esneklik düzeyi artıkça örgütsel dikkat düzeyi de artış gösterir, birbirlerini açıklarlar. Altınöz ve diğerleri (2019: 50), farklı olarak obsesif kompulsif bozukluğu olan katılımcılarla yürüttükleri araştırmada bilişsel esneklik ile dikkat arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Bu aşamdan sonra son olarak test edilen model örgütsel dikkat ile akılcı ve sezgisel karar verme değişkenleri arasında gerçekleştirilmiştir. Yol katsayılarının anlamlı olarak tespit edildiği bu iki değişken birbirini yordamaktadır. Daha açık bir şekilde ifade edilirse örgütsel dikkat düzeyi artıkça akılcı ve sezgisel karar verme stillerini yönetim seviyesi de artmaktadır. Yani birbirlerini açıklamaktadırlar. Küçükay (2018: 617) dikkatin bildilerin seçimi aşamasında devreye girdiğini savunmaktadır. Ayrıca dikkatin önemli bir kaynak olduğunu ve karar verme üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu tartışmıştır. Dikkat karar verme süreçlerinin vazgeçilmez bir bileşeni olarak görülebilir. Özellikle akılcı karar verme stilinde başlıca rol oynayan kavramların başında dikkat geliyor denebilir.

Yapısal modele ait nihai olarak örgütsel dikkatin, bilişsel esneklik ile akılcı ve sezgisel karar verme arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenip üstlenmediği test edilmiştir. Modele örgütsel dikkat değişkeninin dahil edilmesi ile bilişsel esnekliğin karar vermeye etki düzeyinde düşüş gözlemlenmiştir. Ancak yol katsayısı tamamen sıfıra inmemiştir. Eğer aracı değişken olduğu düşünülen değişken modele dahil edildiğinde bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki yol katsayısı sıfır oluyorsa aracı değişken, tam aracı değişken rolü üstlenmektedir. Bu durumda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki yordama yolu anlamını kaybeder ve modelden kaldırılır. Ancak aracı değişken olduğu varsayılan değişken modele dahil edildiğinde bu araştırmada olduğu

gibi yol katsayısında düşüş oluyor ama katsayı sıfır olmuyorsa aracı değişken, kısmi aracı değişken rolünü üstlenmektedir (Raykov & Marcoulides, 2006). Bu durumda nihai olarak örgütsel dikkatin, bilişsel esneklik ile akılcı ve sezgisel karar verme arasındaki ilişkide kısmi aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir.

Tüm bu tartışmalar doğrultusunda, sonuç olarak bilişsel esnekliği yüksek olan bireylerin karar verme stillerini yönetme becerilerinin de yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bilişsel esneklik düzeyi yüksek olan bireylerin örgütsel dikkat düzeylerinin de yüksek olduğu da belirlenmiştir. Ek olarak örgütsel dikkat düzeyi yüksek olan bireylerin karar verme stillerini yönetme seviyelerinin de yüksek olduğu da bir diğer sonuçtur. Birbiriyle ilişkili ve birbirini yordayan bu üç değişkene ait yapısal modelde ise örgütsel dikkat aracı rolü üstlenerek bilişsel esneklikten aldığı etkiyi akılcı ve sezgisel karar verme stillerine aktarmaktadır. Son olarak bu model için bilişsel esneklik düzeyi yüksek olan bir bireyin örgütsel dikkat düzeyinin de yüksek olduğu ve örgütsel dikkat düzeyi yüksek olan bir bireyin de akılcı ve sezgisel karar verme stillerini iyi yönettiği cümlesi kurulabilir. Bununla birlikte bu araştırma için geliştirilmiş olan Örgütsel Dikkat Ölçeği'nin (ÖDÖ) yapısal model içerisinde işleyiş güvenilirliği test edilmiştir. Bu test sonucunda araştırmanın nitel ve nicel aşamalarından elde edilen verilerin birbirleriyle uyumlu oldukları söylenebilir. Nihai olarak araştırmanın amaçları süreç içerisinde gerçekleştirilmiş bulunmaktadır.

5.3. Öneriler

Araştırmanın nihai olarak bu son bölümünde araştırmaya ait tüm aşamalardan elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ilişkin tartışma bölümü sonrası, araştırmanın sınırlılıkları kapsamında uygulayıcı ve araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Pratik olarak, bu araştırma, organizasyon insan kaynakları yönetimi ve geliştirme fonksiyonlarının yanı sıra yönetici işe alım görevlileri ve yönetici ekiplerine yardımcı olabilir.
- Bu araştırmanın sağladığı bilişsel kavrayışlar, zorlu, bilgiye doymuş rollerde başarılı bir şekilde tutum sergilemek için gereken ileri düzey düşünme becerilerine ışık tutarak yönetici seçimi ve geliştirme stratejilerine bilgi sağlayabilir.

- İşe alım görevlileri, bu becerileri taramaya ve test etmeye başlayabilirken, dahili geliştirme programları onları gelecekteki potansiyel yöneticiler olarak hazırlamaya başlayabilir.
- Halihazırda yönetici rollerinde bulunanlar için, bu araştırma örgütsel dikkat yönetimi becerilerini geliştirmeye yardımcı olan içgörüler sağlayabilir.
- Yöneticiler, örgütsel dikkat modeline ait akış üzerine çalışabilir. Bu akış kendilerine rehberlik edebilir.
- Bu araştırmada örgütsel dikkati işlemselleştirilmesiyle örgütsel dikkat düzeyine ilişkin kurum içi değerlendirmeler kolaylıkla yapılabilir.
- Örgütsel dikkat, birçok örgütsel süreçle ilişkilidir; uygulayıcılar derken sadece yönetici veya liderler değil, aynı zamanda tüm kurumsal paydaşlar örgütsel dikkat modelini kullanabilir.
- Kurumlar arasında farklılık yaratmak ve başarı elde etmek için örgütsel dikkat süreci kuruma uyarlanabilir.
- Araştırma, kurumların dikkatlerini sistematik bir şekilde analiz etmelerine yardımcı olabilir.
- Örgütsel dikkat süreci burada eğitim yönetimi için kullanılmıştır, ancak her sektöre kolayca uyarlanabilir.
- Örgütsel dikkat sürecini kullanan uygulayıcılar, stratejilerinin uygulanmasındaki engellerin olası nedenlerini fark edebilirler.
- Uygulayıcılar, kurum dinamikleri doğrultusunda bu araştırmadan örnek alarak kurumlarına yönelik örgütsel dikkat taslağı oluşturabilir.
- Kurumlarda daha iyi karar vermek için yeterli bilgiyi sağlayabilir ve aynı zamanda gerekli değişiklikleri yapmak için de itici güç olabilir.
- Örgütsel dikkat sürecine ilişkin eğitimler düzenlenebilir. Bu şekilde örgütsel dikkate ilişkin farkındalık artırılabilir.
- Sadece kurumsal ortamlarda değil örgütsel durumların söz konusu olduğu her ortam için uygulanabilir.

- Kurumlara ilişkin konularda karar verme süreçlerinin başlıca koşulu olarak örgütsel dikkat süreci işletilebilir.

5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırmadan elde edilen bulgular, gelecekteki araştırmalara fayda sağlayacak çeşitli alanları ortaya koymaktadır. Örgütsel dikkat yönetimi ve anlamlandırmanın yönetici düzeyinde birbirine bağlı bir süreç olduğu fikrinin ayrıntılı bir biçimde incelenebilir.
- Anlamlandırma sürecinin, seçici dikkatin bazı unsurlarını içerecek şekilde genişletilmesi olasılığı vardır. Gelecekteki araştırmalar, bu psikolojik süreçlerdeki ilişkiyi anlamaya ve anlamlandırmanın bir yöneticinin veri toplamasını yönetip yönetemediğine veya dikkat yönetiminin anlamlandırılmasının kavramsallaştırılma biçimine dahil edilip edilmeyeceğine odaklanabilir.
- Gelecekteki araştırmalar için başka bir alan, bilişsel kontrolün seçici dikkatin algısal yük teorisi üzerindeki etkisidir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, katılımcıların yüksek uyaranlı ortamlarda gezinirken dikkat ettikleri uyaranlar üzerinde bir dereceye kadar bilişsel kontrol uyguladıklarını göstermektedir. Gelecekteki araştırmalar, yöneticilerin dikkat kaynaklarını gönüllü olarak tahsis edip edemeyeceklerini veya bazı algısal yük teorisi literatürünün önerdiği gibi istem dışı tahsis edilip edilmediklerini belirlemek için bu algılanan gerçekliği keşfedilebilir.
- Gelecekteki araştırmalar için bir diğer alan, örgütsel dikkat yönetimi sürecine yardımcı olacak en uygun ekip kompozisyonu ile ilgilidir. Yöneticilerin sınırlı dikkatlerini yönetmelerine olanak sağlamada ekiplerin merkezi önemi göz önüne alındığında, ekibin hangi özelliklerinin dikkat yönetimi çevresinde performansı optimize ettiğini anlamak önemlidir. Gelecekteki araştırmalar, bu konu hakkında daha fazla fikir vermek için en uygun ekip kompozisyonunu keşfedebilir.
- Örgütsel dikkati işlemselleştirmeye yönelik ilk girişim olduğu düşünüldüğü için gelecekteki araştırmaların üzerine inşa edileceği alan için önemli bir ilerleme sağlayabilir.

- DEMATEL yöntemi gömülü teori sonrası çekirdek kategorinin tespiti için daha geniş alanlarda kullanılabilir.
- DEMATEL yöntemi çekirdek kategorinin ve araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik çalışması için kullanılabilir.
- DEMATEL yöntemi farklı içeriğe sahip bir araştırmada kategoriler arasındaki ilişkilerin tespiti için kullanılabilir.
- Araştırma sürecinde birebir benzer araştırmalara rastlanmadığı için örgütsel dikkat kavramına yönelik farklı değişkenlerle ilişki araştırmalar yapılabilir.
- Örgütsel dikkatin kategorileri ve alt kategorileriyle ilişkilendirilerek yeni modeller ortaya konulabilir.
- Bu araştırmada veriler üniversitede görevli akademisyenlerden elde edilmiş olup farklı katılımcı grupları için yeni bir araştırma yapılabilir.
- Örgütsel dikkat ve yönetimi üzerine tüm kurumlar için maksimum örneklemeyle yeni araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abatecola, G., Caputo, A. & Cristofaro, M. (2018). Reviewing Cognitive Distortions in Managerial Decision Making: Toward an Integrative Co-Evolutionary Framework. *Journal of Management Development*, 37(5): 409–424. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2017-0263>
- Acciarini, C., Brunetta, F. & Boccardelli, P. (2020). Cognitive Biases and Decision-Making Strategies in Times of Change: A Systematic Literature Review. *Management Decision*, 59(3): 638–652. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-1006>
- Adams, M. J., Tenney, Y. J. & Pew, R. W. (1995). Situation Awareness and the Cognitive Management of Complex Systems. *Human Factors*, 37(1): 18-46.
- Aidman, E., Jackson, S. A. & Kleitman, S. (2019). Effects of Sleep Deprivation on Executive Functioning, Cognitive Abilities, Metacognitive Confidence, and Decision Making. *Applied Cognitive Psychology*, 33(2): 188–200. <https://doi.org/10.1002/acp.3463>
- Al-Dabbagh, Z. S. (2020). The Role of Decision-Maker in Crisis Management: A Qualitative Study Using Grounded Theory (COVID-19 Pandemic Crisis as a Model). *Journal of Public Affairs*, 20(4): 1–11. <https://doi.org/10.1002/pa.2186>
- Altınöz, A. E., Köşger, F. ve Eşsizoglu, A. (2019). Obsesif Kompulsif Bozuklukta Seçici Dikkat, Bilişsel Esneklik, Yanıt İnhibisyonu ve Zihin Kuramı İşlevleri Arasındaki İlişki. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 20(1): 47-53.
- Ann Glynn, M. & Watkiss, L. (2020). Of Organizing and Sensemaking: From Action to Meaning and Back Again in a Half-Century of Weick's Theorizing. *Journal of Management Studies*, 57(7): 1331-1354. <https://doi.org/10.1111/joms.12613>
- Appelbaum, L. G., vd. (2012). Strategic Allocation of Attention Reduces Temporally Predictable Stimulus Conflict. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 24(9): 1834–1848. https://doi.org/10.1162/jocn_a_00209
- Appelbaum, L. G., vd. (2014). The Dynamics of Proactive and Reactive Cognitive Control Processes in the Human Brain. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 26(5): 1021–1038. <https://doi.org/10.1162/jocn>

- April, K. & Chimenya, G. (2019). Leader Sensemaking in Times of Crises. *Effective Executive*, 22(3): 14-41.
- Aral, S. & Van Alstyne, M. (2011). The Diversity-Bandwidth Trade-Off. *American Journal of Sociology*, 117(1): 1-12. <https://doi.org/10.1086/661238>
- Argote, L. & Greve, H. R. (2007). A Behavioral Theory of the Firm—40 Years and Counting: Introduction and Impact. *Organization Science* 18(3): 337-349. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0280>
- Argote, L. & Ingram, P. (2020). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1): 150-169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Argote, L., McEvily, B. & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science* 49(4): 571-582. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science* 22(5): 1123-1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Ariely, D. (2018). *Akıldışının Mantiğı: Evdeki ve İşteki Mantiğa Başkaldırmanın Beklenmedik Faydaları* (A. Hekimoğlu Gül, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- (2019). *Akıldışı Ama Öngörülebilir: Kararlarımızı Biçimlendiren Gizli Kuvvetler* (A. Hekimoğlu Gül, F. Bolat, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Artıran, M. (2018). *Klinik psikolojiyi çalışma hayatında motivasyona entegre etmek: Çalışanlar için rasyonel duygucu öz kararlılık ölçeğinin geliştirilmesi ve geçerlilik ve güvenirlik çalışması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Asıcı, E. ve İkiz, F. (2015). Mutluluğa Giden Bir Yol: Bilişsel Esneklik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(35): 191-211.
- Audia, P. G. & Greve, H. R. (2006). Less Likely to Fail: Low Performance, Firm Size, and Factory Expansion in the Shipbuilding Industry. *Management Science* 52(1): 83-94. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0446>
- Awh, E., Belopolsky, A. V. & Theeuwes, J. (2012). Top-Down Versus Bottom-up

- Attentional Control: A Failed Theoretical Dichotomy. *Trends in Cognitive Sciences*, 16(8): 437–443. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2012.06.010>
- Axinn, W. G. & Pearce, L. D. (2006). *Mixed Method Data Collection Strategies*, New York: Cambridge University Press.
- Aydın, H. K. ve Can, H. (2023). Uzmanlık ve Bilişsel Esneklik. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(45): 857-872. <https://doi.org/10.21550/sosbilder.1228263>
- Ayhan, İ. (2022). Çok Aşamalı Karma Desen. A. Özdemir (Der.), *Karma Yöntem Araştırmaları (Farklı Tipolojilere Ait 13 Desen)*, Ankara: Detay Yayıncılık, 16-41.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *Academy of Management Review*, 14(4): 876-889. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374>
- Bagis, M. (2020). A Longitudinal Analysis on the Micro-Foundations of Strategic Management: Where Are Micro-Foundations Going?. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2): 310-333. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1454>
- Baiocco, R., Laghi, F. & D'Alessio, M. (2009). Decision-Making Style Among Adolescents: Relationship with Sensation Seeking and Locus of Control. *Journal of Adolescence*, 32(1): 963-976.
- Bansal, P. & DesJardine, M. R. (2014). Business Sustainability: It is About Time. *Strategic Organization*, 12(1): 70–78.
- Bansal, P. & Knox-Hayes, J. (2013). The Time and Space of Materiality in Organizations and the Natural Environment. *Organization & Environment*, 26(1): 61–82.
- Bansal, P., Kim, A. & Wood, M. O. (2018). Hidden in Plain Sight: The Importance of Scale in Organizations' Attention to Issues. *Academy of Management Review*, 43(2): 221-239.
- Baran, B. E. & Woznyj, H. M. (2021). Managing VUCA: The Human Dynamics of Agility. *Organizational Dynamics*, 50(2): 51-57. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>

- Barnett, M. L. (2008). An Attention-based View of Real Options Reasoning. *Academy of Management Review*, 33(3): 326-342.
<https://doi.org/10.5465/amr.2008.32465698>
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1): 173–182.
- Barreto, I. & Patient, D. L. (2013). Toward a Theory of Intraorganizational Attention Based on Desirability and Feasibility Factors. *Strategic Management Journal*, 34(1): 687–703.
- Baum, J. A. C., Li, S. X. & Usher, J. M. (2000). Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chains' Acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45(1): 766-801.
- Bayram, N. (2016). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Beckman, C. M. & Burton, M. D. (2008). Founding the Future: Path Dependence in the Evolution of Top Management Teams From Founding to IPO. *Organization Science*, 19(1): 3-24.
- Behling, O. & Law, K. S. (2019). *Ölçeklerin ve Diğer Ölçme Araçlarının Uyarlanması: Problemler ve Çözümler* (A. Özer, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday & Company.
- Bhaskar, R. (1975). Forms of Realism. *Philosophica*, 15(1): 99-127.
- Bjurström, E. (2007). *Creating New Attention in Management Control*. Uppsala: Universitetsstryckeriet.
- Blettner, D. P., vd. (2015). Adaptive Aspirations and Performance Heterogeneity: Attention Allocation Among Multiple Reference Points. *Strategic Management Journal*, 36(1): 987–1005.
- Boone, C., vd. (2019). Top Management Team Nationality Diversity, Corporate

- Entrepreneurship, and Innovation in Multinational Firms. *Strategic Management Journal*, 40(2): 277–302. <https://doi.org/10.1002/smj.2976>
- Bourne, M., vd. (2000). Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7): 754-771. <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>
- Bouquet, C. & Birkinshaw, J. (2008). Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention From Corporate Headquarters. *Academic Management Journal*, 51(1): 577–601.
- Bouquet, C. & Birkinshaw, J. (2009). The Dynamics of Attention Markets in Multinational Enterprises. *Advances in International Management*, 22(1): 27–54.
- Bouquet, C., Morrison, A. & Birkinshaw, J. (2009). International Attention and Multinational Enterprise Performance. *Journal of International Business Studies*, 40(1): 108–131.
- Broadbent, D. (1958). *Perception and Communication*, (1st ed.). Londra: Pergamon Press.
- Bromiley, P. & Rau, D. (2016). Social, Behavioral, and Cognitive Influences on Upper Echelons During Strategy Process: A Literature Review. *Journal of Management*, 42(1): 174–202. <https://doi.org/10.1177/014920631561724>
- Brown, A. D., Colville, I. & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2): 265–277. <https://doi.org/10.1177/0170840614559259>
- Bundy, J., Shropshire, C. & Buchholtz, A. K. (2013). Strategic Cognition and Issue Salience: Toward an Explanation of Firm Responsiveness to Stakeholder Concerns. *Academy of Management Review*, 38(1): 352–376.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Butler, M. J. R., vd. (2016). How Organizational Cognitive Neuroscience Can Deepen Understanding of Managerial Decision-Making: A Review of the Recent Literature and Future Directions. *International Journal of Management Reviews*, 18(4): 542–559. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12071>

- Bühler, A., Wallenburg, C. M. & Wieland, A. (2016). Accounting for External Turbulence of Logistics Organizations Via Performance Measurement Systems. *Supply Chain Management*, 21(6): 694-708. <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2016-0040>
- Büyüköztürk, Ş., vd. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Carley, K. M. (1997). Extracting Team Mental Models Through Textual Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1): 533-558.
- Castellaneta, F. & Zollo, M. (2015). The Dimensions of Experiential Learning in the Management of Activity Load. *Organization Science*, 26(1): 140–157.
- Charmaz, K. (2012). The Power and Potential of Grounded Theory. *A Journal of the BSA Medsoc Group*, 6(3): 2-15.
- Cherry, E. C. (1953). Some Experiments on the Recognition of Speech, with One and with Two Ears. *The Journal of Acoustical Society of America*, 25(5): 975-979.
- Chen, Y., vd. (2019). Testing a Cognitive Control Model of Human Intelligence. *Scientific Reports*, 9(1): 898-918. <https://doi.org/10.1038/s41598-019-39685-2>
- Chesbrough, H. (2003). The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property. *California Management Review*, 45(3): 33-48. <https://doi.org/10.1177/000812560304500301>
- Cho, T. S. & Hambrick D. C. (2006). Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation. *Organization Science*, 17(4): 453-469. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0192>
- Chung-Fat-Yim, A., Sorge, G. B. & Bialystok, E. (2016). The Relationship Between Bilingualism and Selective Attention in Young Adults: Evidence From an Ambiguous Figures Task. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 70(3): 103-119. <https://doi.org/10.1080/17470218.2016.1221435>
- Chung, S. H., Su, Y. F. & Su, S. W. (2012). The Impact of Cognitive Flexibility on Resistance to Organizational Change. *Social Behavior and Personality*, 40(5): 735-745. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.5.735>

- Cochrane, A., Simmering, V. & Green, C. S. (2020). Load Effects in Attention: Comparing Tasks and Age Groups. *Attention, Perception, and Psychophysics*, 82(6): 72–84. <https://doi.org/10.3758/s13414-020-02055-6>
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Collet, F. & Philippe, D. (2014). From Hot Cakes to Cold Feet: A Contingent Perspective on the Relationship Between Market Uncertainty and Status Homophily in the Formation of Alliances. *Journal of Management Studies*, 51(1): 406–432.
- Collins, K. M. T. & Onwuegbuzie, A. J. (2007). A Typology of Mixed Methods Sampling Designs in Social Science Research. *The Qualitative Report*, 12(2): 281-316.
- Collins, K. M. T., Onwuegbuzie, A. J. & Johnson, R. B. (2012). Securing a Place at The Table: A Review and Extension of Legitimation Criteria for The Conduct of Mixed Research. *American Behavioral Scientist*, 56(6): 33-40. <https://doi.org/10.1177/0002764211433799>
- Colquitt, J. A. & George, G. (2011). Publishing in AMJ—Part 1: Topic Choice. *Academy of Management Journal*, 54(1): 432–435.
- Corbin, J. & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1): 3-21.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Corner, P. D., Kinicki, A. J. & Keats, B. W. (1994). Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice. *Organization Science*, 5(3): 294-308. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.3.294>
- Creswell, J. W. (2017a). *Eğitim Araştırmaları: Nicel ve Nitel Araştırmanın Planlanması, Yürütülmesi ve Değerlendirilmesi* (H. Ekşi, Çev.). İstanbul: EDAM.
- , (2017b). *Nitel Araştırmacılar İçin 30 Temel Beceri* (H. Özcan, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Creswell, J. W. & Plano-Clark, V. L. (2018). *Karma Yöntem Araştırmaları: Tasarımı ve Yürütülmesi* (Y. Dede, S. B. Demir, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Crilly, D. & Sloan, P. (2012). Enterprise Logic: Explaining Corporate Attention to Stakeholders from the “Inside-Out.” *Strategic Management Journal*, 33(1): 1174–1193.
- Crilly, D. & Sloan, P. (2014). Autonomy or Control? Organizational Architecture and Corporate Attention to Stakeholders. *Organization Science*, 25(1): 339–355.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). Behavioral Theory of the Firm. J. B. Miner (Eds.), *Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure*, 60-67).https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=qqZ_FDFoDcMC&oi=fnd&pg=PA60&dq=Cyert+ve+March+1963&ots=9X5JKiCx6S&sig=SEETKGdPnMuACW6 [4 Nisan].
- Çelik, H. ve Ekşi, H. (2015). *Nitel Desenler: Gömülü Teori*. İstanbul: EDAM Yayın.
- Çelikkaleli, Y. (2018). *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çelikkaleli, Ö. (2014). Bilişsel Esneklik Ölçeği’nin Geçerlik ve Güvenirliği. *Eğitim ve Bilim*, 39(176): 339-346. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2014.3466>
- Dane, E. (2013). Things Seen and Unseen: Investigating Experience-Based Qualities of Attention in a Dynamic Work Setting. *Organization Studies*, 34(1): 45–78.
- Davenport, T. H. & Beck, J. C. (2018). *Dikkat Ekonomisi: İş Dünyasının Yeni Değerini Anlamak* (S. Diktaş, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Davenport, T. H. & Beck, J. C. (2000). Getting the Attention You Need. *Harvard Business Review*, 119-126.
- Davenport, T. H. & Völpe, S. C. (2016). The Rise of Knowledge Towards Attention Management. *Journal of Knowledge Management*, 5(3): 212-222. <https://doi.org/10.1108/13673270110400816>
- De Graaff, M. C., vd. (2019). Sensemaking in Military Critical Incidents: The Impact of Moral Intensity. *Business and Society*, 58(4): 749–778. <https://doi.org/10.1177/0007650316680996>
- Dellinger, A. B. & Leech, N. L. (2007). Toward a Unified Validation Framework in

- Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(4): 529-546.
<https://doi.org/10.1177/1558689807306147>
- Del Missier, F., Mäntylä, T. & de Bruin, W. B. (2012). Decision-Making Competence, Executive Functioning, and General Cognitive Abilities. *Journal of Behavioral Decision Making*, 25(4): 331–351. <https://doi.org/10.1002/bdm.731>
- Demiraslan-Çevik, Y., vd. (2015). Özdüzenlemenin Dikkat Kontrolü Boyutu: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Başkent University Journal of Education*, 2(2): 229-238.
- Demirhan, D. (2002). İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2): 117-124.
- Desai, V. M. (2014). The Impact of Media Information on Issue Salience Following Other Organizations' Failures. *Journal of Management*, 40(1): 893–918.
- Doyle, W. & Roda, C. (2019). *Communication in the Era of Attention Scarcity*, Cham: Palgrave Macmillan.
- Dunbar, R. L. M. & Starbuck, W. H. (2006). Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them. *Organization Science*, 17(2): 171-178.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0181>
- Durand, R. (2003). Predicting a Firm's Forecasting Ability: The Roles of Organizational Illusion of Control and Organizational Attention. *Strategic Management Journal*, 24(1): 821-838.
- Durand, R. & Jacqueminet, A. (2015). Peer Conformity, Attention, and Heterogeneous Implementation of Practices in MNEs. *Journal of International Business Studies*, 46: 917–937.
- Dutton, J. E., vd. (2001). Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 44: 716–737.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34: 517–554.
- Dutton, J. E. & Jackson, S. E. (1987). Categorizing Strategic Issues: Links to

- Organizational Action. *Academy of Management Review*, 12: 76–90.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32: 5–28.
- Eggers, J. P. & Kaplan, S. (2008). Cognition and Renewal: Comparing CEO and Organizational Effects on Incumbent Adaptation to Technical Change. *Organization Science*, 20(2): 461-477. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0401>
- Eisenhardt, K. & Santos, F. (2002). Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington, (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage. 139-164.
- Elizur, D. (1984). Facets of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 34(2): 489-516.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul: BETA.
- Eriksen, C. W. & James, J. D. (1986). Visual Attention within and Around the Field of Focal Attention: A Zoom Lens Model. *Perception & Psychophysics*, 40: 225–240. <https://doi.org/10.3758/BF03211502>
- Eryılmaz, E. ve Üstündağ-Budak, A. M. (2019). Dikkat Eksikliği ve Hiperaktivite Bozukluğunu Erken Tanımada Cinsiyet Önyargısı. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(43): 90-101. DOI: 10.31828/tpy1301996120180710m000007
- Eysenck, M. W. & Keane, M. T. (1990). *Bilişsel Psikoloji: Bir Öğrencinin El Kitabı*, Hove: Lawrence Erlbaum Associates Ltd.
- Ferreira, C. M. L. (2010). *Attention Mosaics: Studies of Organizational Attention*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management. <http://hdl.handle.net/1765/19882> [12 Mart].
- Field, A. & Hole, G. (2019). *Araştırma Nasıl Tasarlanır ve Raporlaştırılır* (A. Özer, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Fiol, C. M. & O'Connor, E. J. (2003). Waking up! Mindfulness in the Face of Bandwagons. *Academy of Management Review*, 28: 322-340. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925227>

- Fiske, S. T. & Taylor, S. E. (2013). *Social Cognition: From Brains to Culture*. London: Sage Publications.
- Fleming, L. & Sorenson, O. (2001). Technology as a Complex Adaptive System: Evidence from Patent Data. *Research Policy*, 30(7): 1019-1039. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00135-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00135-9)
- Fortenbaugh, F. C. vd. (2015). Sustained Attention Across the Life Span in a Sample of 10,000: Dissociating Ability and Strategy. *Psychological Science*, 26(9): 1497-1510. <https://doi.org/10.1177/0956797615594896>
- Fromer, R. & Shenhav, A. (2022). Filling the Gaps: Cognitive Control as a Critical Lens for Understanding Mechanisms of Value-Based Decision-Making. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 134: 44-63. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2021.12.006>
- Gabus, A. & Fontela, E. (1972). *World Problems, an Invitation to Further Thought within the Framework of DEMATEL*. Geneva: Battelle Geneva Research Center.
- Gamache, D. L. & McNamara, G. (2019). Responding to Bad Press: How CEO Temporal Focus Influences the Sensitivity to Negative Media Coverage of Acquisitions. *Academy of Management Journal*, 62(3): 918–943. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0526>
- Garnefski, N., Kraaij, V. & Spinhoven, P. (2001). Negative Life Events, Cognitive Emotion Regulation and Emotional Problems. *Personality and Individual Differences*, 30: 1311–1327.
- Gavetti, G. (2005). Cognition and Hierarchy: Rethinking the Microfoundations of Capabilities' Development. *Organization Science*, 16(6): 599-617.
- Gavetti, G. & Levinthal, D. (2000). Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search. *Administrative Science Quarterly*, 45: 254-285. <https://doi.org/10.2307/2666981>
- Gavetti, G. & Ocasio, W. (2015). *Cognition and Strategy: Advances in Strategic Management*, 32. <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=dWWFCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Gavetti+%26+Ocasio,+2015&ots=iDHd0yMqnx&sig=57Iwt>

[dpo7UBGhm9eX_oVmKsDMaY&redir_esc=y#v=onepage&q=Gavetti%20%26%20Ocasio%2C%202015&f=false](https://doi.org/10.5465/19416520.2012.656841) [16 Ocak]

- Gavetti, G., vd. (2012). The Behavioral Theory of the Firm: Assessment and Prospects. *Academy of Management*, 6(1): 146-167. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.656841>
- Gazzaley, A. & Nobre, A. C. (2012). Top-down Modulation: Bridging Selective Attention and Working Memory. *Trends in Cognitive Sciences*, 16(2): 129–135. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2011.11.014>
- Georgakakis, D., Greve, P. & Ruigrok, W. (2017). Top Management Team Faultlines and Firm Performance: Examining the CEO-TMT Interface. *Leadership Quarterly*, 28(6): 741–758. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.03.004>
- Gibson, C. C., Ostrom, E. & Ahn, T. K. (2000). The Concept of Scale and the Human Dimensions of Global Change: A Survey. *Ecological Economics*, 32(2): 217-239. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(99\)00092-0](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(99)00092-0)
- Glaser, B. G. (2005). *The Grounded Theory Perspective III: Theoretical Coding*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G. & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *Qualitative Social Research*, 5(2). <https://doi.org/10.17169/fqs-5.2.607>
- Glaser, B. G. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.
- Goldstein, E. B. (2013). *Bilişsel Psikoloji* (O. Gündüz, Çev.). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Gómez, L. F. (2018). Just Paying Attention: Communication for Organizational Attention. *International Journal of Business Communication*, 55(4): 380-415. <https://doi.org/10.1177/2329488415600862>
- Greve, H. R. (2008). A Behavioral Theory of Firm Growth: Sequential Attention to Size and Performance Goals. *Academic Management Journal*, 51: 476–494.
- Groenewald, C., Emond, A. & Sayal, K. (2009). Recognition and Referral of Girls with Attention Deficit Hyperactivity Disorder: Case Vignette Study. *Child Care, Health and Development*, 35(2): 767-772.

<https://doi.org/10.1111/j.1365-2214.2009.00984.x>

- Guttman, L. (1954). Some Necessary Conditions for Common-Factor Analysis. *Psychometrika*, 19: 149–161. <https://doi.org/10.1007/BF02289162>
- (1959). A Structural Theory For Intergroup Beliefs and Action. *American Sociological Review*, 24(3): 318-328. <https://doi.org/10.2307/2089380>
- (1982). Facet Theory, Smallest Space Analysis, and Factor Analysis. *Perceptual and Motor Skills*, 54(2): 491-507. <https://doi.org/10.1177/003151258205400201>
- Gül, İ. (2009). *Okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının okul-çevre ilişkileri üzerinde etkisinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güler, B., vd. (2022). Sporcuların Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri ile Zihinsel Oluşan Hazır Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3): 381-396.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32(2): 334–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hamilton, K., Shih, S. & Muhammed, S. (2016). The Development and Validation of The Rational and Intuitive Decision Styles Scale. *Journal of Personality Assessment*, 98(5): 523-535. <https://doi.org/10.1080/00223891.2015.1132426>
- Hansen, M. T. & Haas, M. R. (2001). Competing for Attention in Knowledge Markets: Electronic Document Dissemination in a Management Consulting Company. *Administrative Science Quarterly*, 46(1): 1–28. <https://doi.org/10.2307/2667123>
- Haque, M. D., Liu, L. & TitiAmayah, A. (2017). The Role of Patience as a Decisionmaking Heuristic in Leadership. *Qualitative Research in Organizations and 106 Management: An International Journal*, 12(2): 111–129. <https://doi.org/10.1108/QROM-01-2015-1263>
- Hargadon, A. & Sutton, R. I. (1997). Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm. *Administrative Science Quarterly*, 42(4): 716-749. <https://doi.org/10.2307/2393655>

- Hart, J. M. (2023). *Unpacking the upper echelon's cognitive black box: a qualitative study of selective attention and decision making in senior executives* (Unpublished PhD Dissertation). Liberty University, Lynchburg.
- Harvard Business Review. (2020). *Doğru Karar Almak* (M. İnan, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Heavey, C. & Şimşek, Z. (2017). Distributed Cognition in Top Management Teams and Organizational Ambidexterity: The Influence of Transactive Memory Systems. *Journal of Management*, 43(3): 919–945. <https://doi.org/10.1177/0149206314545652>
- He, S., vd. (2019, July). Attention Allocation of Twitter Users in Geopolitics. *International Conference on Intelligence and Security Informatics (ISI)*. IEEE, Shenzhen.
- Henri, J. F. (2006). Organizational Culture and Performance Measurement Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31: 77–103.
- Heyler, S. G., vd. (2016). A Qualitative Study Investigating the Ethical Decision Making Process: A Proposed Model. *Leadership Quarterly*, 27(5): 788–801. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.003>
- Hoekstra, S. & Montz, B. (2017). Decisions Under Duress: Factors Influencing Emergency Management Decision Making During Superstorm Sandy. *Natural Hazards*, 88(1): 453–471. <https://doi.org/10.1007/s11069-017-2874-7>
- Hoffman, A. J. & Ocasio, W. (2001). Not All Events Are Attended Equally: Toward a Middle-Range Theory of Industry Attention to External Events. *Organization Science*, 12(4): 414–434. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.414.10639>
- Hoskisson, R. E., vd. (2017). Managerial Risk Taking: A Multitheoretical Review and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 43: 137–169. <https://doi.org/10.1177/0149206316671583>
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1): 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>

- Hur, J., Gaul, K. & Berenbaum, H. (2019). Different Patterns of Attention Bias in Worry and Rumination. *Cognitive Therapy and Research*, 43(4): 713–725. <https://doi.org/10.1007/s10608-018-09993-4>
- İme, Y., Kalı-Soyer, M. ve Keskinoglu, M. Ş. (2020). Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(10): 5995-6013. DOI: 10.26466/opus.720827
- Intezari, A. & Pauleen, D. J. (2018). Conceptualizing Wise Decision-Making: A Grounded Theory Approach. *Decision Sciences*, 49(2): 335–401.
- Jackson, S. A., vd. (2017). Individual Differences in Decision Making Depend on Cognitive Abilities, Monitoring and Control. *Journal of Behavioral Decision Making*, 30(2): 209–223. <https://doi.org/10.1002/bdm.1939>
- Jeong, S. & Harrison, D. A. (2017). Glass Breaking, Strategy Making, and Value Creating: Meta-Analytic Outcomes. *Academy of Management Journal*, 60(4): 1219–1252.
- Jo, S., Kim, J. Y. & Han, S. W. (2021). Top-Down Control of Attention Under Varying Task Loads. *Acta Psychologica*, 216: 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2021.103310>
- Jones, B. D. & Baumgartner, F. R. (2005). *The Politics of Attention: How Government Prioritizes Problems*. Chicago: University of Chicago Press.
- Josefy, M., vd. (2015). All Things Great and Small: Organizational Size, Boundaries of the Firm, and a Changing Environment. *Academy of Management Annals*, 9(1): 715–802.
- Joseph, J. & Gaba, V. (2015). The Fog of Feedback: Ambiguity and Firm Responses to Multiple Aspiration Levels. *Strategic Management Journal*, 36: 1960–1978.
- Joseph, J. & Ocasio, W. (2012). Architecture, Attention, and Adaptation in the Multibusiness Firm: General Electric From 1951 To 2001. *Strategic Management Journal*, 33: 633–660.
- Kahneman, D. (1973). *Attention and Effort*. Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- (2020). *Hızlı ve Yavaş Düşünme* (O. Ç. Deniztekin, F. N. Deniztekin, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.

- Kahneman, D., Lovallo, D. & Sibony, O. (2019). A Structured Approach to Strategic Decisions. *MIT Sloan Management Review*, 60(3): 67–73.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis. *Econometrica*, 47(2): 263–292.
- Kalkman, J. P. (2019). Sensemaking Questions in Crisis Response Teams. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 28(5): 649–660.
<https://doi.org/10.1108/DPM-08-2018-0282>
- Kane, T. J. (2010). *The Price of Admission: Rethinking How Americans Pay for College*. Washington D. C.: Brookings Institution Press.
- Kaplan, S. & Vakili, K. (2015). The Double-Edged Sword of Recombination in Breakthrough Innovation. *Strategic Management Journal*, 36(10): 1435-1457.
<https://doi.org/10.1002/smj.2294>
- Karakurt, H. D. (2021). *Velilerin özel okul seçim kriterleri ve bu kriterlerin dayandığı kişisel değerleri: Bir karma yöntem araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karamanlıoğlu, A. U. ve Basım, N. (2022). Sosyal Zekânın Karar Verme Stiline Olan Etkisinde Bilişsel Esnekliğin Düzenleyici Rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13: 148-164.
DOI:10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi7
- Keilow, M., vd. (2019). Effects of a Classroom Management Intervention on Student Selective Attention: Results From a Randomized Controlled Trial. *School Effectiveness and School Improvement*, 30(2): 194-211.
<https://doi.org/10.1080/09243453.2018.1557701>
- Kelloway, E. K. (1998). *Using Lisrel for Structural Equation Modeling*. New York: Sage Publications.
- Khosravi, P., vd. (2020). Attention Control Ability, Mood State, and Emotional Regulation Ability Partially Affect Executive Control of Attention on Task-Irrelevant Emotional Stimuli. *Acta Psychologica*, 210: 892-905.
<https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2020.103169>
- Kiesler, S. & Sproull, L. (1982). Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition. *Administrative*

Science Quarterly, 27(4): 548-570. <https://doi.org/10.2307/2392530>

Kilskar, S. S., Danielsen, B. E. & Johnsen, S. O. (2020). Sensemaking in Critical Situations and in Relation to Resilience: A review. *ASCE-ASME Journal of Risk and Uncertainty in Engineering Systems, Part B: Mechanical Engineering*, 6(1): 1–10. <https://doi.org/10.1115/1.4044789>

Kish-Gephart, J. J. & Campbell, J. T. (2015). You Don't Forget Your Roots: The Influence of CEO Social Class Background on Strategic Risk Taking. *Academy of Management Journal*, 58(6): 1614–1636.

Kline, R. B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling. New York: The Guilford Press.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: BETA.

Kramer, S. & Maas, V. S. (2020). Selective Attention to Performance Measures and Bias in Subjective Performance Evaluations: An Eye-Tracking Study. *Behavioral Research in Accounting*, 32: 104-123.

Kuttappa, S. (2020). Cognitive Flexibility: Adapting to Change As Leaders. <https://medum.com/@shoury01/cognitve-flexblty-adaptng-to-change-as-leaders-903419533951> [12 Haziran].

Küçükay, A. (2018). Karar Vermenin Psikolojisi. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, 35: 607-640.

Kültür, K. & Dak, G. (2022). İç İçe (Gömülü) Karma Desen. A. Özdemir (Der.), *Karma Yöntem Araştırmaları (Farklı Tipolojilere Ait 13 Desen)*, Ankara: Detay Yayıncılık, 102-123.

Laureiro-Martinez, D. (2014). Cognitive Control Capabilities, Routinization Propensity, and Decision-Making Performance. *Organization Science*, 24(4): 1111–1133.

Laureiro-Martinez, D., vd. (2014). Understanding the Exploration-Exploitation Dilemma: An MRI Study of Attention Control and Decisionmaking Performance. *Strategic Management Journal*, 36(3): 319-338.

Lavie, N., vd. (2004). Load Theory of Selective Attention and Cognitive Control. *Journal of Experimental Psychology: General*, 133(3): 339–354.

<https://doi.org/10.1037/0096-3445.133.3.339>

- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*, 28(4): 563-575.
- Leech, N. L. & Onwuegbuzie, A. J. (2009). A Typology of Mixed Methods Research Designs. *Quality & Quantity*, 43(2): 265-275.
- Leonardi, P. M. (2015). Ambient Awareness and Knowledge Acquisition. *MIS Quarterly*, 39(4): 747-762. <https://www.jstor.org/stable/26628649>
- Levin, D. Z. & Cross, R. (2004) The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50(11):1477-1490. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0136>
- Levinthal, D. A. (2011). A Behavioral Approach to Strategy—What’s the Alternative? *Strategic Management Journal*, 32: 1517–1523.
- Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(52): 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Reviews*, 14: 319-340.
- Levy, O. (2005). The Influence of Top Management Team Attention Patterns on Global Strategic Posture of Firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7): 797-819. <https://doi.org/10.1002/job.340>
- Li, Q., vd. (2013). Top Management Attention to Innovation: The Role of Search Selection Andintensity in New Product Introductions. *The Academy of Management Journal*, 56(3): 122-132. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0844>
- Li, Z., vd. (2018). Reconceptualizing Perceptual Load as a Rate Problem: The Role of Time in the Allocation of Selective Attention. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 44(9): 1458–1471. <https://doi.org/10.1037/xhp0000547>
- Li, Y., Redding, K. S. & Xie, E. (2021). Organizational Characteristics of Cross-Border Mergers and Acquisitions: A Synthesis and Classic Case Examples from around the World. *Journal of Organizational Change Management*, 34:

223–251. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2017-0008>

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

Lingo, E. L. & O'Mahony, S. (2010). Nexus Work: Brokerage on Creative Projects. *Administrative Science Quarterly*, 55: 357–377. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.47>

Lister, R. (2004). *Poverty*. Cambridge: Polity Press.

Lovelace, J. B., vd. (2018). The Shackles of CEO Celebrity: Sociocognitive and Behavioral Role Constraints on “Star” Leaders. *Academy of Management Review*, 43(3): 419–444. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0064>

Lucena, F. O. & Popadiuk, S. (2020). Tacit Knowledge in Unstructured Decision Process. *RAUSP Management Journal*, 55: 22–39. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2018-0021>

Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (G. Arastaman, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Macdonald, J. S. P. & Lavie, N. (2008). Load Induced Blindness. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 34(5): 1078–1091. <https://doi.org/10.1037/0096-1523.34.5.1078>

Manini, G., vd. (2021). Attentional Capture From Inside vs. Outside the Attentional Focus. *Frontiers in Psychology*, 12(1): 1–20. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.758747>

Mannor, M. J., vd. (2016). Heavy Lies the Crown? How Job Anxiety Affects Top Executive Decision Making in Gain and Loss Contexts. *Strategic Management Journal*, 37(9): 1968–1989. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>

March, J. G. & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Oslo: Universitetsforlaget.

March, J. G. & Shapira, Z. (1992). Variable Risk Preferences and the Focus of Attention. *Psychological Review*, 99: 172–183. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.99.1.172>

Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48: 268–305.

- Marshall, C. & Rossman, G. B. (1995). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martin, M. M., Anderson, C. M. & Thweatt, K. S. (1998). Aggressive Communication Traits and their Relationship with the Cognitive Flexibility Scale and the Communication Flexibility Scale. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(3): 34-45.
- Martin, M. M. & Rubin, R. B. (1995). A New Measure of Cognitive Flexibility. *Psychological Reports*, 76: 623-626.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maymin, P. Z. & Langer, E. J. (2021). Cognitive Biases and Mindfulness. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(40): 273-281. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00712-1>
- McCann, T. & Clark, E. (2003). Grounded Theory in Nursing Research: Part 2 – Critique. *Nurse Researcher*, 11(2): 19-28.
- McIntyre, M. M. & Graziano, W. G. (2016). Seeing People, Seeing Things: Individual Differences in Selective Attention. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(9): 1258–1271. <https://doi.org/10.1177/0146167216653937>
- McMullen, J. S., Shepherd, D. A. & Patzelt, H. (2009). Managerial (In)attention to Competitive Threats. *Journal of Management Studies*, 46: 157–181.
- McNamara, G. & Bromiley, P. (1999). Risk and Return in Organizational Decision-making. *Academy of Management Journal*, 42(3): 125-136. . <https://doi.org/10.5465/256923>
- Merendino, A. & Sarens, G. (2020). Crisis? What Crisis? Exploring the Cognitive Constraints on Boards of Directors in Times of Uncertainty. *Journal of Business Research*, 118: 415–430. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.005>
- Merriam, S. B. (1995). What Can You Tell From an N of 1? Issues of Validity and Reliability in Qualitative Research. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 4(1): 51-60.

- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miller, C. B., vd. (2021). Tired and Lack Focus? Insomnia Increases Distractibility. *Journal of Health Psychology*, 26(6): 795- 804. <https://doi.org/10.1177/1359105319842927>
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Monteiro, L. F. (2015). Selective Attention and The Initiation of The Global Knowledge-Sourcing Process in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 1(23): 505-527. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.72>
- Moray, N. (1959). Attention in Dichotic Listening: Affective Cues and the Influence of Instructions. *Experimental Psychology Society*, 11(1): 14-53. <https://doi.org/10.1080/17470215908416289>
- Morelli, F. & Burton, P. A. (2009). The Impact of Induced Stress Upon Selective Attention in Multiple Object Tracking. *Military Psychology*, 21(1): 81–97. <https://doi.org/10.1080/08995600802565769>
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4): 129-137. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Morse, J. M. (2009). Mixing Qualitative Methods. *Qualitative Health Research*, 19: 1523–1524. doi:10.1177/1049732309349360
- Muller, A. & Whiteman, G. (2016). Corporate Philanthropic Responses to Emergent Human Needs: The Role of Organizational Attention Focus. *Journal of Business Ethics*, 137: 299–314.
- Murphy, G., Groeger, J. A. & Greene, C. M. (2016). Twenty Years of Load Theory—Where Are We Now, and Where Should We Go Next?. *Psychonomic Bulletin and Review*, 23(9): 775–862. <https://doi.org/10.1177/0146167216653937>
- Nadkarni, S. & Barr, P. S. (2008). Environmental Context, Managerial Cognition, and Strategic Action: An Integrated View. *Strategic Management Journal*, 29: 1395–1427.

- Najjar, J., Meire, M. & Duval, E. (2005, May). Attention Metadata Management: Tracking the Use of Learning Objects Through Attention. *World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia & Telecommunications*. Association for the Advancement of Computing in Education, Montreal-Canada.
- Nastasi, B. K., vd. (2007). Mixed Methods in Intervention Research: Theory to Adaptation. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2): 164-182. <https://doi.org/10.1177/1558689806298181>
- Neely, B. H., vd. (2020). Metacritiques of Upper Echelons Theory: Verdicts and Recommendations for Future Research. *Journal of Management*, 46(6): 1029-1062. <https://doi.org/10.1177/0149206320908640>
- Neuman, W. L. (2008). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar* (S. Özge, Çev.). İstanbul: Yayın Odası.
- Nolan, B. & Whelan, C. T. (1996). *Resources, Deprivation, and Poverty*. Oxford: Clarendon Press.
- Novak, J. M. & Sellnow, T. L. (2009). Reducing Organizational Risk Through Participatory Communication. *Journal of Applied Communication Research*, 37(3): 349-373. <https://doi.org/10.1080/00909880903233168>
- Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, 18(1): 187-206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18(1)<187::AID-SMJ10970266(199707)>3.0.CO;2-1)
- Ocasio, W. & Joseph, J. (2005). An Attention-Based Theory of Strategy Formulation: Linking Micro- and Macroperspectives in Strategy Processes. *Advances in Strategic Management*, 22: 39–61.
- (2006). Governance Channels and Organizational Design at General Electric: 1950–2001. In B. Eriksen, R. Burton, & D. D. Hakonsson (Eds.), *Organization Design: The Dynamics of Adaptation and Change and the Evolving State-of-the-Art*, New York: Springer, 267–284.
- (2008). Rise and Fall—or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940–2006. *Long Range Planning*, 41: 248–272.
- Ocasio, W., Rhee, L. & Milner, D. (2017). *Attention, Knowledge, and Organizational*

Learning. Oxford: Oxford Handbooks Online.

- Oppenheimer, D. M. (2008). The Secret Life of Fluency. *Trends in Cognitive Sciences*, 12(6): 237-241. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2008.02.014>
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4): 345-355. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Overman, S., Busuioc, M. & Wood, M. (2019), A Multidimensional Reputation Barometer for Public Agencies: A Validated Instrument. *Public Administration Review*, 80(3): 415–425. <https://doi.org/10.1111/puar.13158>
- Özdemir, A. (2016). *Yükseköğretim kurumlarında stratejik yönetim için bulanık karar verme tabanlı balanced scorecard yaklaşımı ve bir model önerisi* (Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- , (2020). Türk Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterliklerinin ve Bu Yeterlik Derecelerinin Çok Kriterli Karar Verme ile Belirlenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 45(204): 251-301. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2020.8726>
- Özdemir, A., vd. (2021). Türkiye’de Eğitim Bilimleri Alanında Yapılan Karma Yöntem Tezlerde Tipolojik ve Yöntemsel Eğilimler. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 54: 23-53. DOI: 10.15285/maruaebd.826728
- Özdemir, A. ve Topal, M. (2019). Türk Eğitim Sisteminin Sorunlarının DEMATEL ve Analitik Ağ Süreci Yöntemleri Kullanılarak Değerlendirilmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 50: 160-184. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.561390>
- Pachur, T., vd. (2018). Prospect Theory Reflects Selective Allocation of Attention. *Journal of Experimental Psychology: General*, 147(2): 147–169. <https://doi.org/10.1037/xge0000406>
- Paes, P., Leat, D. & Stewart, J. (2019). Complex Decision Making in Medical Training: Key Internal and External Influences in Developing Practical Wisdom. *Medical Education*, 53(2): 165–174. <https://doi.org/10.1111/medu.13767>
- Parry, J. (2003). Making Sense of Executive Sensemaking. A Phenomenological Case

- Study with Methodological Criticism. *Journal of Health Organization and Management*, 17(4): 240-263. <https://doi.org/10.1108/14777260310494771>
- Pashler, H. E. (1998). *The Psychology of Attention*. Cambridge: The MIT Press.
- Payne, J. W., Bettman, J. R. & Johnson, E. J. (1993). *The Adaptive Decision Maker*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Peeters, C., Dehon, C. & Garcia-Prieto, P. (2014). The Attention Stimulus of Cultural Differences in Global Services Sourcing. *Journal of International Business Studies*, 46: 241–251.
- Peeters, C., Massini, S. & Lewin, A. Y. (2014). Sources of Variation in the Efficiency of Adopting Management Innovation: The Role of Absorptive Capacity Routines, Managerial Attention and Organizational Legitimacy. *Organization studies*, 35: 1343–1371.
- Phillips, W. J., vd. (2016). Thinking Styles and Decision Making: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 142(3): 260-290. <https://doi.org/10.1037/bul0000027>
- Piaget, J. & Inhelder, B. (1969). *The Psychology of the Child*. New York: Basic Books Inc.
- Piezunka, H. & Dahlander, L. (2015). Distant Search, Narrow Attention: How Crowding Alters Organizations' Filtering of Suggestions in Crowdsourcing. *Academy of Management Journal*, 58: 856–880.
- Pirson, M. A., Langer, E. & Zilcha, S. (2018). Enabling a Socio-cognitive Perspective of Mindfulness: The Development and Validation of the Langer Mindfulness Scale. *Journal of Adult Development*, 4(25): 168-185.
- Posner, M. I. & Petersen, S. E. (1990). The Attention System of the Human Brain. *Annual Review of Neuroscience*, 13(1): 25–42. <https://doi.org/10.1146/annurev.ne.13.030190.000325>
- Posner, M. I. & Rothbart, M. K. (2007). Research on Attention Networks as a Model for the Integration of Psychological Science. *Annual Review of Psychology*, 58: 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085516>
- Pryor, C., Santos, S. C. & Xie, J. (2021). The Curvilinear Relationships Between Top Decision Maker Goal Orientations and Firm Ambidexterity: Moderating Effect

- of Role Experience. *Frontiers in Psychology*, 12: 1–15.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.621688>
- Raykov, T. & Marcoulides, G. A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Reagans, R. & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2): 637-649. <https://doi.org/10.2307/3556658>
- Ren, C. R. & Guo, C. (2011). Middle Managers' Strategic Role in the Corporate Entrepreneurial Process: Attention-Based Effects. *Journal of Management*, 37: 1586–1610.
- Rerup, C. (2009). Attentional Triangulation: Learning from Unexpected Rare Crises. *Organization Science*, 20(5): 876-893.
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0467>
- Reyt, J. N. & Wiesenfeld, B. M. (2014). Seeing the Forest for the Trees: Exploratory Learning, Mobile Technology, and Knowledge Workers' Role Integration Behaviors. *Academy of Management Journal*, 58(3): 178-203.
<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0991>
- Rhee, L. & Leonardi, P. M. (2017). Which Pathway to Good Ideas? An Attention-Based View of Innovation in Social Networks. *Strategic Management Journal*, 39(4): 1188-1215. <https://doi.org/10.1002/smj.2755>
- Robinson, S. P., Decenzo, D. A. & Coulter, M. K. (2016). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (A. Öğüt, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robinson, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Örgütsel Davranış* (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rowe, A. J. & Boulgarides, J. D. (1992). The Decision Maker. In A. J. Rowe, J. D. Boul-Garides (Eds.), *Managerial Decision Making: A Guide to Successful Business Decisions*, New York: Macmillan, 21-43.
- Saaty, T. L. (2004). Fundamentals of the Analytic Network Process — Dependence and Feedback in Decision-Making with a Single Network. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 13: 129–157.

- Saban, A. ve Ersoy, A. (2017). *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sadler-Smith, E. (2004). Cognitive Style and the Management of Small and Medium-Sized Enterprises. *Organization Studies*, 25(2): 5-14.
<https://doi.org/10.1177/0170840604036914>
- Sagie, A., Elizur, D. & Yamauchi, H. (1996). The Structure and Strength of Achievement Motivation: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 17: 431-444.
- Saldana, J. (2022). *Nitel Araştırmacılar İçin Kodlama El Kitabı* (A. Tüfekçi, S. N. Şad, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Salvato, C. (2009). Capabilities Unveiled: The Role of Ordinary Activities in the Evolution of Product Development Processes. *Organization Science*, 20(2): 384-409. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0408>
- Samimi, M., vd. (2020). What is Strategic Leadership? Developing a Framework for Future Research. *Leadership Quarterly*, 33(3): 1-21.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Sandved-Smith, L., vd. (2021). Towards a Computational Phenomenology of Mental Action: Modelling Meta-Awareness and Attentional Control with Deep Parametric Active Inference. *Neuroscience of Consciousness*, 2021(2): 1–16. <https://doi.org/10.1093/nc/niab018>
- Sayre, N. F. (2005). Ecological and Geographical Scale: Parallels and Potential for Integration. *Progress in Human Geography*, 29(3): 601-614.
<https://doi.org/10.1191/0309132505ph546oa>
- Schermelleh-Endel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2): 23-74.
- Schildt, H., Mantere, S. & Cornelissen, J. (2020). Power in Sensemaking Processes. *Organization Studies*, 41(2): 241-265.
<https://doi.org/10.1177/0170840619847718>

- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55: 818–831.
- Severgnini, E., Takahashi, A. R. W. & Abib, G. (2019). Risk and Organizational Ambidexterity: A Meta-Synthesis of a Case Study and a Framework. *Brazilian Business Review*, 16(5): 470–499. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.5.4>
- Shye, S. & Elizur, D. (1994). *Introduction to Facet Theory: Content Design and Intrinsic Data Analysis in Behavioral Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Oxford: Macmillan.
- Simply Psychology, <https://www.simplypsychology.org/attention-models.html> [2 Şubat].
- Smith, E. & Kosslyn, S. (2014). *Bilişsel Psikoloji*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sperber, S. & Linder, C. (2018). The Impact of Top Management Teams on Firm Innovativeness: A Configurational Analysis of Demographic Characteristics, Leadership Style and Team Power Distribution. *Review of Managerial Science*, 12(1): 285–316. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0222-z>
- Spiro, R. J. & Jehng, J. C. (1990). Cognitive Flexibility and Hypertext: Theory and Technology for the Nonlinear and Multidimensional Traversal of Complex Subject Matter. In D. Nix, R. J. Spiro (Eds.), *Cognition, Education, and Multimedia: Exploring Ideas in High Technology*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 163-205.
- Srna, S., Schrift, R. Y. & Zauberman, G. (2018). The Illusion of Multitasking and Its Positive Effect on Performance. *Psychological Science*, 29(12): 1942–1955. <https://doi.org/10.1177/0956797618801013>
- Starbuck, W. H. & Milliken, F. J. (1988). Executives' Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sense. In D. Hambrick (Eds.), *The Executive*

- Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, Greenwich. CT: JAI Press, 35-65. <https://ssrn.com/abstract=2708156> [24 Ekim].
- Sternberg, R. J. (1996). *Cognitive Psychology*. California: Harcourt Brace College Publishers.
- Stevens, C. & Bavelier, D. (2012). The Role of Selective Attention on Academic Foundations: A Cognitive Neuroscience Perspective. *Developmental Cognitive Neuroscience*, 2(1): 30–48. <https://doi.org/10.1016/j.dcn.2011.11.001>
- Stinchcombe, A. L. (1986). *Stratification and Organization: Selected Papers*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=YwWwKIT36PwC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Stinchcombe> [15 Kasım].
- Sundu, M. ve Yaşar, O. (2020). Doğal Karar Verme Ölçeği (DKVÖ): Kavramsal Tanım ve Ölçek Geliştirme Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(1): 101–115.
- Surroca, J., Prior, D. & Tribó Giné, J. A. (2016). Using Panel Data DEA to Measure Ceos' Focus of Attention: An Application to the Study of Cognitive Group Membership and Performance. *Strategic Management Journal*, 37: 370–388.
- Syarifah, N., Zulkifli, M. E. S. & Christine, H. L. (2022). The Effect of Communication, Decision Making, on Performance by Mediation of Job Satisfaction at the Youth, Sports Office, Culture and Tourism Office Labuhanbatu Regency. *Quantitative Economics and Management Studies*, 3(1): 102-112. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems885>
- Şimşek, Z., Heavey, C. & Fox, B. C. (2018). Interfaces of Strategic Leaders: A Conceptual Framework, Review, and Research Agenda. *Journal of Management*, 44(1): 280–324. <https://doi.org/10.1177/0149206317739108>
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*, California: SAGE Publications.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Taylor, A. & Greve, H. R. (2006). Superman or the Fantastic Four? Knowledge Combination and Experience in Innovative Teams. *Academy of Management Journal*, 49(4): 169-186.
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083029>
- Temur, Ö. F. (2012). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin karar verme stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Rize ili örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Tezbaşaran, A. (2008). *Likert Tipi Ölçek Hazırlama Kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2019). *Dürtme: Sağlık, Zenginlik ve Mutluluk İçin Alınan Kararları Geliştirmek Üzerine* (E. Günsel, Çev.). İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Thompson, C. & McGarigal, K. (2002). The Influence of Research Scale on Bald Eagle Habitat Selection Along the Lower Hudson River, New York (USA). *Landscape Ecology*, 17(1): 569–586.
- Topal, M. ve Yapalı, S. (2021). Okul Geliştirme Kriterlerinin Etki Derecelerinin Okul Yöneticileri Açısından Çok Kriterli Karar Verme ile Belirlenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 12(23): 77-102.
- Treisman, A. (1964). Selective Attention in Man. *British Medical Bulletin*, 20(1): 12–16
- Tripsas, M. & Gavetti, G. (2017). Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging. In C. E. Helfat (Eds.), *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*, Wiley Online Library, 171-214.
<https://doi.org/10.1002/9781405164054.ch23>
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5): 567-582.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Tuna, E. & Bozo, Ö. (2012). The Cognitive Emotion Regulation Questionnaire: Factor Structure and Psychometric Properties of the Turkish Version. *Journal of*

Psychopathol Behavior Assessment, 34: 564–570. DOI 10.1007/s10862-012-9303-8

Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı. (2018). *Eğitimde 2023 Vizyon Belgesi*. Ankara.

Uhreckı, B., Gurnáková, J. & Baránková, M. (2020). Emotion Regulation Strategies in Paramedic Crew Leaders During A Simulated Stressful Task: A Qualitative Inquiry. *Studia Psychologica*, 62(2): 89–108. <https://doi.org/10.31577/sp.2020.02.793>

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: BETA.

Veneziano, L. & Hooper, J. (1997). A Method for Quantifying Content Validity of Healthrelated Questionnaires. *American Journal Of Health Behavior*, 21(1): 67-70.

Vissa, B., Greve, H. R. & Chen, W. R. (2010). Business Group Affiliation and Firm Search Behavior in India: Responsiveness and Focus of Attention. *Organization Science*, 21(3): 696-712. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0475>

Vo, K. (2020). *Evaluating the role of attention in decision making* (Doctoral Dissertation). Duke University, Durham.

Von Wright, J. M., vd. (1975). Dikotik Dinlemede Şartlandırılmış GSR'lerin Genelleştirilmesi. In P. M. A. Rabbitt, S. Dornic (Eds.), *Dikkat ve Performans*, Londra: Akademik Basın, 194–204.

Vuori, T. O. & Huy, Q. N. (2016). Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly*, 61: 9–51.

Wang, G., vd. (2016). Do CEOs Matter to Firm Strategic Actions and Firm Performance? A Meta-Analytic Investigation Based on Upper Echelons Theory. *Personnel Psychology*, 69(4): 775–862. <https://doi.org/10.1111/peps.12140>

Weber, M. (2017). *Bürokrasi ve Otorite* (H. B. Akın, M. A. Arıcıoğlu, Çev.). Ankara: Adres Yayınları.

- Wei, H. & Zhou, R. (2020). High Working Memory Load Impairs Selective Attention: EEG Signatures. *Psychophysiology*, 57(11): 1–13.
<https://doi.org/10.1111/psyp.13643>
- Wei, Z., Zhao, J. & Zhang, C. (2014). Organizational Ambidexterity, Market Orientation, and Firm Performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33: 134–153.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the Quality of Organizational Attention. *Organization Science*, 17(4): 417–526.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0196>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409-421.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Wells, K. (1995). The Strategy of Grounded Theory: Possibilities and Problems. *Social Work Research*, 19(1): 33-77.
- Weng, L., vd. (2012). Competition Among Memes in a World with Limited Attention. *Scientific Reports*, 335: 225-228. <https://doi.org/10.1038/srep00335>
- West, S. G., Taylor, A. B. & Wu, W. (2012). Fundamentals. Model Fit and Model Selection in Structural Equation Modeling. In A. L. Howard (Eds.), *Handbook of Structural Equation Modeling*, Oxfordshire: Taylor & Francis, 209-223.
- Wickens, C. D. & McCarley, J. S. (2007). *Applied Attention Theory*. Londra: Routledge.
- Williams, J. (2019). *Stand Out of Our Light: Freedom and Resistance in the Attention Economy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Wilson, A. J. & Joseph, J. (2015). Organizational Attention and Technological Search in the Multibusiness Firm: Motorola From 1974 to 1997. *Advances in Strategic Management*, 32: 407–435.
- Winter, S. G. & Szulanski, G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 12: 730-743.

- Wood, M., Bansal, P. & Kim, A. (2017). The Importance of Scale on Organizational Attention to Issues. *Academy of Management Review*, 43(2): 217–241. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0238>
- Wu, C., vd. (2019). Public Information, Heterogeneous Attention and Market Instability. *Methodologies and Application*, 22(6): 111-125.
- Wu, F. & Huberman, B. A. (2010), A Persistence Paradox. *First Monday*, 15(1): 1-18. <https://doi.org/10.5210/fm.v15i1.2776>
- Wu, T., vd. (2017). Top Management Teams' Characteristics and Strategic Decision-Making: A Mediation of Risk Perceptions and Mental Models. *Sustainability*, 9(12): 22-65. <https://doi.org/10.3390/su9122265>
- Yaniv, E. (2011). Organizational Attention: A Metaphor For A Core Cognitive Process. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 14(3): 329-353. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-14-03-2011-B002>
- , (2012, March). Organizational Attention and Replication Strategy: Path Dependence in The Evolution of Replicated Business Model. *2nd International Conference on Path Dependence*. Freie University, Berlin.
- Yaniv, E. & Brock, D. M. (2007). Replication Strategies, Knowledge and Attention: a Study of Coffee Chains. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3): 379-399
- Yaniv, E. & Schwartz, D. G. (2006). *Organizational Attention*. New York: İdea Group Inc.
- Yates, J. F., Jagacinski, C. M. & Faber, M. D. (1978). Evaluation of Partially Described Multiattribute Options. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(2): 240-251. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90052-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90052-1)
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.
- Yıldırım, B. H. ve Önder, E. (2018). *İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler İçin Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde: Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*. Bursa: DORA Basım Yayın.

- Yim-Hol, C. A. A. & Blumstein, D. T. (2011). Attention, Noise, and Implications for Wildlife Conservation and Management. *Applied Animal Behaviour Science*, 131: 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.applanim.2011.01.007>
- Yu, J., Engleman, R. M. & Van de Ven, A. H. (2005). The Integration Journey: An Attention-Based View of the Merger and Acquisition Integration Process. *Organization Studies*, 26(10): 644-669. <https://doi.org/10.1177/0170840605057071>
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (Ş. Çetin, R. Baltacı, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zbaracki, M. J. & Bergen, M. (2015). Managing Market Attention. *Advances in Strategic Management*, 32: 371–405.
- Zhang, P. & Soergel, D. (2020). Cognitive Mechanisms in Sensemaking: A Qualitative User Study. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 71(2): 158–171. <https://doi.org/10.1002/asi.24221>

EKLER

EK 1. Yarı Yapılandırılmış Sorulardan Oluşan Görüşme Formu

Görüşme Tarihi:	Görüşme Süresi:
Üniversite:	Katılımcı Kodu:

Değerli Katılımcı,

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetim ve Denetimi Ortak Doktora Programında Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR danışmanlığında “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Dikkat ve Yönetimine Yönelik Teori Geliştirme ve Örgütsel Dikkatin İşletimselleştirilmesi: Çok Aşamalı Karma Yöntem Araştırması” konulu doktora tez çalışması yapmaktayım. Araştırmamda eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkate ilişkin görüşlerinin tespit edilerek örgütsel dikkatin kavramsallaştırılması ve işletimselleştirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu görüşme formunun amacı, örgütsel dikkat ile ilişkili kavramların tespit edilmesi, oluşan kategorilerden çekirdek kategorinin ve kategoriler arası ilişkilerin tespitinin gömülü teori ile belirlenmesidir. Sizlerden beklenen, tarafsız bir şekilde soruları cevaplandırmanızdır.

Görüşme formu sonuçları sadece akademik çalışma için kullanılacak ve bilgiler kesinlikle gizli kalacaktır. Yapılan çalışmaya katılımınız bizim için çok değerli, desteğiniz ve emeğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

Çalışmayla ilgili merak ettiğiniz sorular için Meral TOPAL ile irtibata geçebilirsiniz.

Danışan
Meral TOPAL

Danışman
Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR

Sorular

1. “Örgütsel Dikkat size ne ifade etmektedir?
 2. Kurumunuzun dikkat kapasitesinin sınırları hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
 3. Olası veya günlük iş ve işlemlerde, kurumunuzun dikkatini daha çok ne tür durumlar çeker?
 4. Bireysel dikkatin örgütsel dikkate etkileri nelerdir?
 5. Örgütsel dikkat hangi bileşenleri içermektedir?
 6. Örgütsel dikkati yönetebildiğinizi düşünüyor musunuz? Evetse nasıl ve hangi yöntemlerle olduğunu açıklayınız.
 7. Kurumunuzda karar vermenizi gerektiren bir durumda seçenekler arasında seçim yaparken kurumsal tercihinizi veya dikkatinizi neler yönlendirir?
 8. Kurumunuzdaki karar vericilerin kurumla ilgili işlemlerde dikkatini yönlendiren unsurlar nelerdir?
 9. Kurumunuza yönelen girdiler arasında seçim yapmanızı sağlayan unsurlar nelerdir?
 10. Kurumunuzda var olan mevcut bilgilerin, veri girdileri arasında seçim yapmanızı veya dikkatinizi yönlendirmenizi etkilediğini düşünüyor musunuz, neden?
 11. Kurumunuzun dikkatini yönlendiren nedenler veya faktörler nelerdir;
 - a)İç faktörler(nedenler) nelerdir?
 - b)Dış faktörler(nedenler) nelerdir?
 12. Kurumunuz, yoğun bilgi akışı içerisinde çok sayıdaki bilgi ve verilerin;
 - Seçimi
 - Kullanılır hale getirilmesi
 - Veriden tekrar faydalı kurumsal bilgiye dönüştürme süreci ile ilgili neler yapmaktadır?
- Alternatif soru: (Kurumunuz, yoğun bilgi akışı içerisinde kendisini zorlayan çok sayıdaki bilgi ve verileri nasıl eler, seçimini nasıl yapar?)
13. Kurumunuzun dikkatini yönlendiren ya da baskın olan, kurum içi veya kurum dışı kişiler ya da gruplar genellikle kimlerden oluşmaktadır?

14. Kurumunuzun dikkatini çeken örgütsel çıkarlar genellikle nelerden oluşmaktadır?
15. Örgütsel dikkatin ölçülebilir olmasının kurumlara sağlayacağı faydalar neler olabilir?
16. Son olarak Örgütsel Dikkat deyince ilk aklınıza gelen kavram ya da kavramlar nelerdir?

İkinci ve üçüncü kez görüşme yapılan katılımcılarla ek olarak;

1. Örgütsel Dikkatte hangi süreç veya süreçler bulunmaktadır? Nasıl tanımlarsınız?
 2. Sizce Örgütsel Dikkat süreci nasıl gelişmekte? Kendi kurumunuz üzerinden değerlendirebilirsiniz?
 3. Kurumdaki bireyler bu süreçte nasıl bir davranış sergilemekte?
 4. Kurumdaki bireylerin gözlenen davranışları neyi gösteriyor?
 5. Örgütsel Dikkat ne zaman, neden ve nasıl değişiyor?
 6. Bu sürecin sonuçları nelerdir?
- üzerine görüşülmüştür.

EK 2. Örgütsel Dikkat Çekirdek Kategori Belirleme Görüşme Formu

Değerli Katılımcı,

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetim ve Denetimi Ortak Doktora Programında Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR danışmanlığında “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Dikkat ve Yönetimine Yönelik Teori Geliştirme ve Örgütsel Dikkatin İşletimselleştirilmesi: Çok Aşamalı Karma Yöntem Araştırması” konulu doktora tez çalışması yapmaktayım. Araştırmamda eğitim yöneticilerinin örgütsel dikkate ilişkin görüşlerinin tespit edilerek örgütsel dikkatin kavramsallaştırılması ve işletimselleştirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu görüşme formunun amacı, gömülü teoriden elde edilen örgütsel dikkate ait kategorilerden merkezi rol oynayan yani çekirdek kategorinin belirlenmesidir. Sizlerden beklenen, tarafsız bir şekilde kategoriler arasında ikili karşılaştırmaları gerçekleştirmenizdir. Karşılaştırmalar için Tablo 1’de bulunan Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden DEMATEL’e ait İkili Karşılaştırma Ölçeği kullanılacaktır. Matris üzerinde satırların sütunlara etkisi dikkate alınarak sayısal değerler veriniz. SATIRda bulunan kriterin SÜTUNda bulunan kriter üzerindeki etkisine bakılmaktadır. Bir kriterin kendisi üzerindeki etkisi sıfırdır. Aşağıda Tablo 2’de örnek çalışma yer almaktadır.

Görüşme formu sonuçları sadece akademik çalışma için kullanılacak ve bilgiler kesinlikle gizli kalacaktır. Yapılan çalışmaya katılımınız bizim için çok değerli, desteğiniz ve emeğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

Çalışmayla ilgili merak ettiğiniz sorular için Meral TOPAL ile irtibata geçebilirsiniz.

Danışan
Meral TOPAL

Danışman
Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR

Kategoriler

- Kt1** Kolektif reaksiyondur
- Kt2** Bürokrasiden etkilenir
- Kt3** Değişikliklerden etkilenir
- Kt4** Karar vericiler tarafından dikkatin sosyal olarak yapılandırılmış halidir
- Kt5** Yöneticinin liderlik tutumlarına göre şekillenir
- Kt6** Çevresel sosyolojik faktörlerden etkilenir
- Kt7** Seçiciliği ve odaklamayı işaret etmektedir
- Kt8** Hedefe ulaşmayı kolaylaştırır
- Kt9** Kurum dinamikleri ve paydaşları etkendir
- Kt10** Hata riskini azaltır
- Kt11** Eğitim yöneticilerinin farkında olması beklenmektedir
- Kt12** Bilişsel sapmalardan etkilenir
- Kt13** Dikkatli seçim karar verme süreçleri için önem arz etmektedir

Tablo 1. DEMATEL Yöntemi İkili Karşılaştırma Ölçeği

Sayısal Değeri	Etki Derecesi
0	Etki Yok
1	Düşük Derecede Etkili
2	Orta Derecede Etkili
3	Yüksek Derecede Etkili
4	Çok Yüksek Derecede Etkili

Örnek Karşılaştırma

Tablo 2: Örnek Çalışma			
AMAÇ 2: Araştırma Üniversitesi olma vizyonuyla araştırma niteliğini artırmak, etkileşim ve işbirliği çalışmalarını geliştirmek/güçlendirmek	H1: Yaygın etkisi yüksek nitelikli bilimsel araştırmaların sayısını %10 artırmak	H2: Plan dönemi sonuna kadar üniversite kamu-sektör/sanayi iş birliğine dayalı Ar-Ge çalışmaları en az %15 artırmak	H3: Uluslararası işbirlikli proje sayısını plan dönemi sonuna kadar %20 artırmak
H1: Yaygın etkisi yüksek nitelikli bilimsel araştırmaların sayısını %10 artırmak	0	4	0
H2: Plan dönemi sonuna kadar üniversite kamu-sektör/sanayi iş birliğine dayalı Ar-Ge çalışmaları en az %15 artırmak	3	0	2
H3: Uluslararası işbirlikli proje sayısını plan dönemi sonuna kadar %20 artırmak	1	2	0

Örnekte verilmiş olan matriste yer alan ifadeler şu şekildedir;

(0) Uzman kişilere göre Stratejik Plan Amaç 2 de yer alan "H1:Yaygın etkisi yüksek nitelikli bilimsel araştırmaların sayısını %10 artırmak"ın kendisi üzerinde **Etkisi Yoktur**.

(4) Uzman kişilere göre Stratejik Plan Amaç 2 de yer alan "H1:Yaygın etkisi yüksek nitelikli bilimsel araştırmaların sayısını %10 artırmak", "H2:Plan dönemi sonuna kadar üniversite kamu-sektör/sanayi iş birliğine dayalı Ar-Ge çalışmalarını en az %15 artırmak" üzerinde **Çok Yüksek Derecede Etkilidir**.

(3) Uzman kişilere göre Stratejik Plan Amaç 2 de yer alan "H2:Plan dönemi sonuna kadar üniversite kamu-sektör/sanayi iş birliğine dayalı Ar-Ge çalışmalarını en az %15 artırmak", "H1:Yaygın etkisi yüksek nitelikli bilimsel araştırmaların sayısını %10 artırmak" üzerinde **Yüksek Derecede Etkilidir**.

(1) Uzman kişilere göre Stratejik Plan Amaç 2 de yer alan "H3: Uluslararası işbirlikli proje sayısını plan dönemi sonuna kadar %20 artırmak", "H1:Yaygın etkisi yüksek nitelikli bilimsel araştırmaların sayısını %10 artırmak" üzerinde **Düşük Derecede Etkilidir**.

(2) Uzman kişilere göre Stratejik Plan Amaç 2 de yer alan "H3: Uluslararası işbirlikli proje sayısını plan dönemi sonuna kadar %20 artırmak", "H2: Plan dönemi sonuna kadar üniversite kamu-sektör/sanayi iş birliğine dayalı Ar-Ge çalışmalarını en az %15 artırmak" üzerinde **Orta Derecede Etkilidir**.

İkili Karşılaştırma Matrisi

	Kt1	Kt2	Kt3	Kt4	Kt5	Kt6	Kt7	Kt8	Kt9	Kt10	Kt11	Kt12	Kt13
Kt1	0												
Kt2		0											
Kt3			0										
Kt4				0									
Kt5					0								
Kt6						0							
Kt7							0						
Kt8								0					
Kt9									0				
Kt10										0			
Kt11											0		
Kt12												0	
Kt13													0

EK 3. Madde Havuzunun Oluşturulması Aşamasında Kullanılan Notlar

Örgütlerde dikkat yönetimini ölçebilecek bir ölçek için;

Dikkat yönetimi, örgütler için oldukça önemli bir beceridir ve çalışanların verimliliği, iş memnuniyeti ve stres yönetimi açısından büyük bir etkisi vardır. Aşağıdaki maddeler, örgütlerde dikkat yönetimini ölçmek için kullanılabilecek ölçeklerde yer alabilecek özelliklerdir:

Görev odaklılık: Çalışanların, öncelikli görevlerine odaklanabilmeleri için nasıl bir strateji izledikleri hakkında sorular sorulabilir. Örneğin; çalışanlar kısa süreli aralıklarla mı çalışıyorlar, yoksa uzun süreli aralıklarla mı?

Dikkat dağıtıcılar: Çalışanların işlerini yaparken karşılaştıkları dikkat dağıtıcılar hakkında sorular sorulabilir. Örneğin; çalışanlar işlerini yaparken sosyal medya, e-postalar veya diğer dikkat dağıtıcı faktörlerle ne sıklıkta karşılaşırlar?

Stres yönetimi: Çalışanların iş stresi ile başa çıkma becerileri hakkında sorular sorulabilir. Örneğin; çalışanlar stresli durumlarda nasıl davranırlar? Stresli bir durumda kendilerini nasıl rahatlatırlar?

İş memnuniyeti: Çalışanların işlerinden ne kadar memnun oldukları hakkında sorular sorulabilir. Örneğin; çalışanlar işlerinden ne kadar keyif alıyorlar? İşlerinin onları tatmin etmesi için ne tür şeyler gerekiyor?

Problem çözme becerileri: Çalışanların işlerinde karşılaştıkları sorunları çözmek için ne tür bir yaklaşım izledikleri hakkında sorular sorulabilir. Örneğin; çalışanlar karşılaştıkları sorunları çözmek için ne tür bir planlama veya strateji izliyorlar?

Dikkat dağılması: Çalışanların işlerini yaparken dikkatlerinin nasıl dağıldığı hakkında sorular sorulabilir. Örneğin; çalışanlar işlerini yaparken ne kadar sık dikkatlerinin dağıldığını düşünüyorlar? Dikkatlerini nasıl toparlayabiliyorlar?

Görev odaklılığı: Görevlere odaklanma becerisi, dikkatli ve verimli bir şekilde çalışma yeteneği.

Dikkat süresi: Belli bir süre boyunca dikkati sürdürme becerisi, dikkatin dağılmadan işe odaklanabilme.

Dikkat kontrolü: Dikkatin istenmeyen uyarılardan etkilenmeden, işe odaklanmada gösterilen başarı.

Dikkat bölünmesi: Birden fazla görevi aynı anda yapabilme becerisi.

Dikkat toplama: İstenilen bilgilere hızlı ve doğru bir şekilde erişme yeteneği.

Dikkat dağıtma: İlgisiz uyarıcılara dikkatin azalmadan karşılık verme yeteneği.

Hafıza: İşle ilgili bilgileri hatırlama ve gerektiğinde çağırabilme becerisi.

Yaratıcılık: Dikkat gerektiren konularda yaratıcı çözümler üretme yeteneği.

Planlama: Dikkat gerektiren görevler için etkili bir planlama yapabilme yeteneği.

İşbirliği: Dikkatin diğer çalışanlarla işbirliği içinde iş yapmada etkili bir şekilde yönetilebilmesi.

İşyerindeki görevlerimi tamamlamak için gereken tüm bilgi ve materyalleri toplarım.

İşyerindeki görevlerimi tamamlamak için gereken adımları doğru sırayla takip ederim.

İşyerindeki görevlerimi tamamlarken dikkatimi dağıtan faktörleri minimize ederim.

İşyerindeki görevlerimi tamamlarken gerekli olan araçları ve kaynakları önceden planlarım.

İşyerindeki görevlerimi tamamlarken gerekli olan tüm ayrıntıları dikkatlice takip ederim.

İşyerindeki görevlerimi tamamlarken farklı işler arasında geçiş yaparken zaman kaybetmem.

İşyerindeki görevlerimi tamamlarken öncelikleri doğru bir şekilde belirlerim.

İşyerindeki görevlerimi tamamlarken diğer insanların işlerini de göz önünde bulundururum.

İşyerindeki görevlerimi tamamlarken sorunların farkına varırım ve hemen çözüme kavuşturmaya çalışırım.

İşyerindeki görevlerimi tamamlarken hızlı karar verme yeteneğim sayesinde zaman kazanırım.

İşe odaklanma:

İşe odaklanabilmek için çalışma ortamının sessiz ve düzenli olmasını tercih ederim.

Görevlerimi tamamlamak için düzenli bir zaman çizelgesi hazırlarım.

Çalışırken dikkatimi dağıtan faktörleri minimize etmek için stratejiler kullanırım.

İşleri tamamlama:

Görevlerimi tamamlamak için öncelikler belirlerim.

Görevlerimi tamamlamak için gerekli kaynakları zamanında sağlarım.

Tamamlanmamış görevler için bir takip sistemi kullanırım.

Zaman yönetimi:

Görevlerimi tamamlamak için yeterli zamanı ayırırım.

Planlama, organizasyon ve iş takibi için dijital araçlar kullanırım.

İşle ilgili beklentileri yönetmek ve zaman çizelgesine sadık kalmak için önceden hazırlanırım.

Performans artırma:

Çalışma şeklimi sürekli olarak gözden geçirir ve geliştiririm.

Kendimi iş ortamında geliştirmek için eğitim ve öğrenme fırsatlarını ararım.

Performansımı değerlendirir ve hedeflerimi sürekli olarak güncellerim.

Organizasyonel dikkat, bir kişinin iş ortamında odaklanma ve dikkatini sürdürme yeteneğini ifade eder. Organizasyonel dikkatin ölçülmesi için kullanılabilecek ölçek maddeleri havuzu şunları içerebilir:

Çalışma performansı:

Çalışma ortamında, işle ilgili konularda yaptığı hataların sayısı ve oranı

Verilen görevleri zamanında tamamlama oranı

Çalışma ortamında gerekli olan bilgileri toplama ve kullanma becerisi

Dikkat süresi ve odaklanma:

Uzun süreli dikkat gerektiren işleri başarıyla tamamlama becerisi

Çevresel faktörlerin etkisinde kalmadan işe odaklanabilme

Belli bir konu üzerine odaklanma becerisi

İş bölme ve önceliklendirme:

Birden fazla görevle başa çıkabilme becerisi

Önceliklendirme yaparak görevlerin zamanında tamamlanması

İşlerin planlanması, organizasyonu ve zaman yönetimi becerisi

Stres altında çalışma:

Yoğun çalışma ortamlarında, stres ve baskı altında görevleri tamamlama becerisi

Sorunları çözmek ve hızlı karar vermek için stresli ortamlarda çalışma becerisi

Hata yapma oranı:

İşle ilgili konularda yapılan hataların sayısı ve oranı

Yapılan hataların sebepleri ve önleme stratejileri hakkında düşünme ve öneriler sunma becerisi

Organizasyonel dikkat, bir kişinin çalışma ortamında görevlerini tamamlama yeteneğiyle ilgilidir. Bu yeteneği ölçmek için kullanılabilecek ölçek maddeleri şunlar olabilir:

Görev odaklılık: Verilen bir görev üzerinde ne kadar odaklandığınızı ölçer.

Çalışma disiplini: Belirli bir görevi tamamlamak için ne kadar disiplinli çalıştığınızı ölçer.

Çalışma hızı: Belirli bir süre içinde ne kadar iş yapabildiğinizi ölçer.

Çalışma verimliliği: Yapılan işin kalitesine göre ne kadar iş başardığınızı ölçer.

Planlama ve örgütlenme: Bir görev için ne kadar iyi planlama yaptığınızı ve ne kadar iyi organize olduğunuzu ölçer.

Stres yönetimi: Zorlu iş koşulları altında ne kadar iyi çalışabildiğinizi ölçer.

Dikkat dağınıklıklarının yönetimi: Dikkatinizi ne kadar iyi yönetebildiğinizi ölçer.

İletişim: İş arkadaşlarınızla ne kadar iyi iletişim kurabildiğinizi ölçer.

Takım çalışması: Bir takım olarak çalışırken ne kadar iyi performans gösterdiğinizi ölçer.

Yaratıcılık: Yeni ve farklı çözümler bulma yeteneğinizi ölçer.

Organizasyonel dikkat, bir bireyin iş ortamında işine odaklanma, işleri tamamlama, zamanı yönetme ve performansını artırma becerisidir. Bu yeteneği ölçmek için kullanılan bazı ölçek maddeleri aşağıdaki gibi olabilir:

Organizasyonel dikkat, bir iş yerindeki çalışanların yoğun çalışma ortamında dikkatlerini nasıl yönetebildiklerini ifade eder. Bu kavramı daha iyi anlamak için nitel araştırma yöntemleri kullanılabilir. Örgütsel dikkatin yönetimi hakkında bilgi edinmek için uygun görüşme soruları:

İş yerinizde çalışırken yoğun bir iş ortamında dikkatinizi nasıl yönetiyorsunuz?

İş yükünüzün arttığı zamanlarda kendinize nasıl bir planlama yapıyorsunuz?

Dikkatinizi dağıtan faktörler nelerdir?

Dikkatinizi yönetmek için kullandığınız teknikler nelerdir?

Dikkatinizi en çok dağıtan iş veya görevler nelerdir?

Dikkatinizi dağıtan etmenleri ortadan kaldırmak için neler yaparsınız?

Başkaları tarafından dikkatinizin dağıtılması durumunda ne yaparsınız?

Yoğun iş ortamında dikkatinizi yüksek seviyede tutmak için hangi teknikleri uygularsınız?

Dikkatinizi yönetirken en zorlandığınız durumlar nelerdir?

İş arkadaşlarınızın veya yöneticilerinizin dikkatinizi dağıttığı durumlarda nasıl tepki veriyorsunuz?

İşyerinizdeki iş yükü hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu iş yükünün organizasyonel dikkatinize etkisi nedir?

İş yerinde sizi en çok ne dağıtıyor veya rahatsız ediyor?

İşinizi yaparken sizi en çok motive eden faktörler nelerdir? Bu faktörler organizasyonel dikkatinizi nasıl etkiler?

Hangi tür işler sizi en çok zorlar ve odaklanmanızı engeller? Bu durumlarda ne yaparsınız?

Zaman yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz? İşinizde zaman yönetimine nasıl yaklaşıyorsunuz ve bunun organizasyonel dikkatinize etkisi nedir?

İş yerindeki teknolojik araçlar (bilgisayar, telefon, yazıcı vb.) organizasyonel dikkatinizi nasıl etkiler?

İş yerindeki sosyal faktörler (meslektaşlar, yöneticiler vb.) organizasyonel dikkatinizi nasıl etkiler?

İş yükünüzün bir kısmını otomatikleştirme veya başka bir şekilde azaltma olasılığınız olsa, organizasyonel dikkatiniz üzerinde ne gibi bir etkisi olurdu?

İş yerindeki değişimler (iş yükünde artış, rol değişiklikleri vb.) organizasyonel dikkatinizi nasıl etkiler?

Organizasyonel dikkat yönetiminde en iyi sonuçları elde etmek için ne tür stratejiler kullandığınızı açıklayabilir misiniz?

Şirketinizde hangi stratejiler kullanıyorsunuz, çalışanların organizasyonel dikkatini artırmak için neler yapıyorsunuz?

Hangi faktörler çalışanların organizasyonel dikkatini azaltır? Bu faktörlerle nasıl başa çıkıyorsunuz?

Şirket kültürünüzde organizasyonel dikkatin önemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu kültürü oluşturmak için neler yapıyorsunuz?

Hangi eğitim programları organizasyonel dikkat üzerinde en olumlu etkiye sahiptir? Bu eğitim programlarını nasıl uyguluyorsunuz?

Çalışanların organizasyonel dikkatlerinin ölçülmesi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu ölçümlmeleri ne sıklıkla yapıyorsunuz ve sonuçları nasıl kullanıyorsunuz?

Çalışanlarınızın organizasyonel dikkat eksikliği yaşaması durumunda, bunu nasıl ele alıyorsunuz? Bu durumlarda çalışanlara ne gibi destekler sağlıyorsunuz?

Şirketinizdeki teknolojik gelişmeler organizasyonel dikkat üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? Bu gelişmeleri nasıl yönetiyorsunuz?

Çalışanlarınızın iş yükü ve stres düzeyi organizasyonel dikkatlerini nasıl etkiliyor? Bu durumlarda ne gibi önlemler alıyorsunuz?

Çalışanlarınızın organizasyonel dikkatini artırmak için ne gibi önerileriniz var? Bu önerileri uygulamak için ne gibi adımlar atıyorsunuz?

Organizasyonel dikkat konusunda daha fazla bilgi edinmek isteyen çalışanlara ne gibi kaynaklar sunuyorsunuz? Bu kaynakların etkililiğini nasıl ölçüyorsunuz?

İşinizde veya günlük yaşamınızda hangi durumlarda organizasyonel dikkat gerektiğini düşünüyorsunuz?

Organizasyonel dikkatinizi yönetmek için hangi stratejileri kullanıyorsunuz?

Organizasyonel dikkatinizi yönetmekte zorlandığınız bir durum oldu mu? Nasıl çözdünüz?

İş arkadaşlarınız veya çalışanlarınızın organizasyonel dikkatini nasıl değerlendirirsiniz?

Organizasyonel dikkat, iş performansınızı nasıl etkiler?

İş yerinizde organizasyonel dikkat geliştirmek için neler yapılabilir?

Organizasyonel dikkatle ilgili bir eğitim programına katılmak ister miydiniz? Neden?

Organizasyonel dikkatle ilgili olarak işyerinizde veya günlük yaşamınızda karşılaştığınız en büyük zorluk nedir?

Organizasyonel dikkatinizde bir gelişme sağlamak için ne yapmayı planlıyorsunuz?

İşinizdeki görevleriniz sırasında en çok hangi faktörler dikkatinizi dağıtıyor?

Dikkatinizi toplamak için kullandığınız yöntemler nelerdir?

Hangi durumlarda dikkatinizi toplamak en zor oluyor?

Hangi faktörler, iş arkadaşlarınızın dikkat dağıtmasına neden oluyor?

İş arkadaşlarınızla işbirliği yaparken, dikkatinizi toplamak için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

Bir proje veya görev üzerinde çalışırken, başka bir göreve geçtiğinizde dikkatinizi yeniden toplamakta zorlanıyor musunuz?

Dikkatinizi toplamak için ne tür araçlar veya uygulamalar kullanıyorsunuz?

Hangi taktiklerle dikkat dağıtıcı faktörleri azaltmayı başarıyorsunuz?

İş ortamınızda dikkatinizi dağıtan veya toplamanızı zorlaştıran şeyler hakkında yöneticilerinizle nasıl iletişim kuruyorsunuz?

Dikkatinizi toplamak ve yönetmek konusunda ne tür eğitimler almışsınız? Bu eğitimler işinize nasıl yardımcı oluyor?

İşinizle ilgili görevleri hatırlama konusunda ne kadar başarılısınız?

İşinizi yaparken odaklanmakta zorlanıyor musunuz?

Planlama ve zaman yönetimi becerileriniz konusunda ne düşünüyorsunuz?

İşinizde verimli çalışmak için gerekli adımları takip ediyor musunuz?

Detaylara dikkat etme konusunda ne kadar başarılısınız?

İşinizde oluşabilecek sorunlarla başa çıkmakta ne kadar etkilisiniz?

İşinizde yapılacak işleri önceliklendirmek konusunda ne kadar başarılısınız?

İşinizdeki görevleri tamamlamak için gerekli araçları ve kaynakları düzenli olarak kullanıyor musunuz?

Çoklu görevleri aynı anda yapmakta ne kadar başarılısınız?

Zaman baskısı altında çalışırken hata yapma olasılığınız ne kadar yüksek?

Organizasyonel dikkatin yönetimi modelini oluşturmak için aşağıdaki nitel araştırma soruları örnekleri faydalı olabilir:

Organizasyonel dikkat nedir? Bu konuda sizin ne düşünceleriniz var?

Hangi faktörler organizasyonel dikkat üzerinde etkiye sahiptir? Bu faktörleri nasıl tanımlarsınız?

Organizasyonel dikkati etkileyen en büyük zorluklar nelerdir? Bu zorluklar nasıl ele alınabilir?

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, organizasyonel dikkatin yönetimi üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

Organizasyonel dikkatin etkili bir şekilde yönetilmesi için neler yapılabilir? Önerileriniz nelerdir?

Çalışanların iş yükünün azaltılması ve stres düzeyinin yönetimi organizasyonel dikkati nasıl etkiler? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Teknolojik gelişmelerin organizasyonel dikkat üzerindeki etkisi nedir? Bu etkiyi nasıl yönetebiliriz?

Organizasyonel kültür, çalışanların dikkatini nasıl etkiler? Bu etkiyi nasıl yönetebiliriz?

İş verimliliği ve çalışanların refahı arasındaki denge organizasyonel dikkat üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? Bu dengeyi nasıl sağlayabiliriz?

Organizasyonel dikkat yönetimi ile ilgili daha fazla araştırma yapmak için hangi konuların üzerine odaklanmak gerekir? Sizce gelecekte bu alanda neler değişecek veya gelişecek?

Organizasyonel dikkat hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu konuda neler biliyorsunuz?

Çalışmalarınız sırasında hangi faktörlerin dikkatinizi dağıttığını düşünüyorsunuz? Bu faktörlerin nedenleri nelerdir?

Bir iş gününüzde dikkat dağıtıcı etkilere maruz kaldığınızda, bu durumla nasıl başa çıkıyorsunuz?

Yöneticilerin organizasyonel dikkatin yönetiminde ne tür bir rol oynaması gerektiğini düşünüyorsunuz?

Organizasyonel dikkatin yönetimi açısından en zorlu olan şey nedir? Bu konuda ne gibi stratejiler kullanıyorsunuz?

İş arkadaşlarınızın sizin dikkatinizi dağıtmasını önlemek için neler yapabilirler? Siz bu konuda ne gibi beklentiler içindesiniz?

Dikkat dağıtıcı etkilerin yönetimi konusunda şirketinizde ne gibi uygulamalar mevcut? Bu uygulamalar sizce yeterli mi?

Kendinizi dikkatinizi daha iyi yönetebileceğiniz bir çalışma ortamına sahip olmak için ne gibi değişiklikler yapabileceğinizi düşünüyorsunuz?

Organizasyonel dikkatin yönetimi konusunda eğitim alma ihtiyacınız olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?

Bu sorular, organizasyonel dikkat yönetimi modelinin oluşturulmasına yönelik veri toplama sürecinde sizin için bir başlangıç noktası olabilir.

Organizasyonel dikkat yönetimi modelinin oluşturulması için nitel araştırma yöntemi kullanarak görüşme yapmak istiyorsanız, aşağıdaki soruları kullanabilirsiniz:

İş yerinde neler sizi en çok dikkatinizi dağıtan şeyler olarak hissettiriyor?

İş yerinde odaklanma sorunları yaşıyorsanız, bunların nedenleri nelerdir?

Kendinizi daha fazla odaklanmaya nasıl teşvik edersiniz?

İş arkadaşlarınızın odaklanma becerilerini nasıl değerlendirirsiniz?

Şirketinizin dikkat yönetimine yönelik politikaları ve uygulamaları hakkında ne düşünüyorsunuz?

İş yerinde dikkatinizi korumak için hangi stratejileri kullanıyorsunuz?

Hangi dikkat dağıtıcılarından en çok etkilenirsiniz?

İş arkadaşlarınızın dikkatleri dağıldığında onları nasıl desteklersiniz?

Yaratıcılık ve üretkenlik arasında bir denge kurmak için ne yaparsınız?

İş yerinde dikkat dağıtıcılarının azaltılması için önerileriniz nelerdir?

Dikkatinizi dağıtan etkileri azaltmak için ne gibi stratejiler kullanıyorsunuz? Bu stratejilerin işe yarayıp yaramadığını düşünüyorsunuz?

İş yerinde neler sizi en çok dikkatinizi dağıtan şeyler olarak hissettiriyor?

İş yerinde odaklanma sorunları yaşıyorsanız, bunların nedenleri nelerdir?

Kendinizi daha fazla odaklanmaya nasıl teşvik edersiniz?

İş arkadaşlarınızın odaklanma becerilerini nasıl değerlendirirsiniz?

Şirketinizin dikkat yönetimine yönelik politikaları ve uygulamaları hakkında ne düşünüyorsunuz?

İş yerinde dikkatinizi korumak için hangi stratejileri kullanıyorsunuz?

Hangi dikkat dağıtıcılarından en çok etkilenirsiniz?

İş arkadaşlarınızın dikkatleri dağıldığında onları nasıl desteklersiniz?

Yaratıcılık ve üretkenlik arasında bir denge kurmak için ne yaparsınız?

İş yerinde dikkat dağıtıcılarının azaltılması için önerileriniz nelerdir?

EK 4. Örgütsel Dikkat Ölçeği (ÖDÖ)

Bu ölçe me aracıyla örgütsel dikkat düzeyinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Aşağıda verilen ifadelerin DOĞRU ya da YANLIŞ cevapları bulunmamaktadır. Lütfen HER BİR İFADEYİ ayrı ayrı dikkatle okuyup, yandaki cevap bölümünde size uygun olan daireyi işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Yöneticimizin “dikkat” farkındalığının kurum başarısına etkilerini bilirim.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2.	Yöneticim bir konu hakkında dikkatli olduğunda o konuya yönelik daha dikkatli olurum.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3.	Yöneticim tarafından dikkat edilecek hususlar bildirildiğinde o konuyu çok daha iyi algıları m.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4.	Yöneticim bir durum üzerinde ne kadar dikkatli olursa o konuyla ilgili kurum içi ve dışı bağlantıları o kadar sağlıklı kurarım.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5.	Yöneticim ancak yüksek iletişim yeteneğine sahipse kurum için önemli bir konuya ilgili dikkat edebilirim.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6.	Örgütümüzün yapısının dikkat yönetimi süreçlerini etkilediğini düşünmekteyim.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7.	Motivasyonum doğrultusunda dikkat yönetimi süreçlerinde yer alırım.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8.	Dahil olduğum ekip sayesinde örgütsel dikkati yönetebilirim.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9.	Yöneticimle aynı görüşte olduğumda örgütsel dikkat yönetiminde başarılı olabilirim.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10.	Kuruma ait tehdit ve fırsatları genel olarak yöneticimle aynı açıdan algıları m.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11.	Yöneticimle bir konu üzerine iletişim halindeysem o konuyu daha detaylı ve dikkatli incelerim.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

12.	Kuruma ait konularda seçimlerimi yaparken bürokratik süreçlerden etkilenirim.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13.	Stres altında işlerime odaklanamam.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14.	Bir işle yoğun olarak ilgilendiğimde iç ve dış uyaranlardan etkilenmem.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15.	Karşıt olduğum görüşleri ve durumları görmezden gelirim.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16.	Sadece ilgi duyduğum konulara odaklanırım.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)



EK 5. Bilişsel Esneklik Ölçeği (BEÖ)

Bu ölçme aracı, bireylerin kendileriyle ilgili algılamalarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıda verilen ifadelerin DOĞRU ya da YANLIŞ cevapları bulunmamaktadır. Lütfen HER BİR İFADEYİ ayrı ayrı dikkatle okuyup, yandaki cevap bölümünde size uygun olan daireyi işaretleyin.

		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor m	Kısmen Katılıyor	Kısmen Katılmıyor	Katılmıyor um	Kesinlikle Katılmıyor
1.	Bir fikri/düşünceyi birçok farklı şekilde ifade edebilirim.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2.	Yeni ve alışılmadık/sıra dışı durumlardan kaçınırım.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3.	Hiçbir zaman, hiçbir konuda karar veremeyecekmişim gibi hissederim (gelecekle ilgili, alışveriş yaparken, karşı cinsle ilgili vb.)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4.	Her duruma uygun hareket edebilirim.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5.	Çözülemeyecek gibi görünen sorunlara pratik/işe yarar çözümler bulabilirim.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6.	Nasıl davranacağıma karar verirken, farklı bakış açıları geliştiremem.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7.	Sorunlara yaratıcı çözümler bulmak isterim.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8.	Davranışım bilinçli kararlarımın bir sonucudur.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9.	Her hangi bir durum karşısında birçok farklı şekilde davranabilirim.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10.	Gerçek hayatımda, belli bir konudaki bilgimi kullanmakta zorlanırım.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11.	Bir problemin üstesinden gelebilmek için alternatif çözüm yollarını dinlemek ve değerlendirmek isterim.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12.	Bir işi farklı şekillerde yapmak için gereken özgüvene sahibim.	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

EK 6. Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeği (ASKSÖ)

Kişiler, yaşamlarının her aşamasında her biri farklı olmak kaydıyla çeşitli durumlarla, sorunlarla, ikilemlerle karşılaşmaktadırlar. Her bir kişi ilgili durumda nasıl davranacağı, o sorunu nasıl çözeceği veya bir ikilem durumunda hangisini tercih edeceğine yönelik kararlar almaktadır. Aşağıda sizin yaşantınızda karşılaştığınız durumlara yönelik nasıl karar verdiğinizize yönelik on durum sıralanmaktadır. Lütfen her bir durumun genel olarak size ne derece uygun olduğunu işaretleyiniz. Karar verirken; Eğer ifadedeki durumu hiç kullanmıyorsanız “Hiçbir zaman (1)” nadiren kullanıyorsanız “Nadiren (2)”, ara sıra kullanıyorsanız “Ara sıra (3)”, sıklıkla kullanıyorsanız “Sıklıkla (4)” ve her zaman bu yolu kullanıyorsanız “Her zaman (5)” seçeneğini daire içine alarak işaretleyiniz.

		Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Ara sıra (3)	Sıklıkla (4)	Her zaman (5)
1.	Bir karar almadan önce gerekli bütün bilgileri toplamayı tercih ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Nihai kararımı vermeden önce farklı karar seçeneklerini detaylıca incelerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Karar verirken, o durumun artı/eksilerini, ya da risklerini/yararlarını düşünüp taşınmaya zaman ayırırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Karar verme sürecimin önemli bir bölümü gerçekleri araştırmaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Karar verirken birçok farklı durumu ölçüp tartarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Karar verirken esas itibarıyla sezgilerime güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Karar verirken genellikle önsezime göre hareket ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Kararlarımı sezgilerime dayanarak alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Karar verirken ilk izlenimlerime güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Karar verirken analizden çok hislerime ağırlık veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖZGEÇMİŞ

Meral Topal

A. EĞİTİM

Doktora: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-Marmara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, 2023, İstanbul

Yüksek Lisans: Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi, 2006, Kocaeli

Lisans: Anadolu Üniversitesi, Matematik Öğretmenliği, 2002, Eskişehir

B. AKADEMİK DENEYİM

Müdür Yardımcısı, Milli Eğitim Bakanlığı (11 yıl öğretmen, 10 yıl müdür yardımcısı), Maltepe Kadir Has Bilim ve Sanat Merkezi, 2021 yılı itibarıyla

C. İLGİ ALANLARI

Eğitim Yönetimi, Liderlik, Girişimcilik, Yönetimde Örgütsel Dikkat, Karar Verme, Stratejik Yönetim, Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri

D. YAYINLARI

Kitaplar

Topal, M. (2023). *Stratejik Yönetim: Strateji Oluşturma*, Ankara: Uluslararası Tüm Gençlik ve Spor Kulübü Derneği (TGSP) Yayınları.

Topal, M. (2023). *Stratejik Yönetim: Stratejik Yönetim Sürecini Değerlendirme*, Ankara: Uluslararası Tüm Gençlik ve Spor Kulübü Derneği (TGSP) Yayınları.

Topal, M. (2022). Tamamen Karma Eş Zamanlı Eşit Statülü Desen, A. Özdemir (Ed.), *Karma Yöntem Araştırmaları*, Ankara: Detay Yayıncılık, 212 – 226. ISBN: 9786052546437

- Topal, M. (2022). Eş Zamanlı/Paralel Desen, A. Özdemir (Ed.), *Karma Yöntem Araştırmaları*, Ankara: Detay Yayıncılık, 128 – 146. ISBN: 9786052546437
- Topal, M. (2022). Program Dışı Öğrenim ve Etkinlikler, K. A. Kırkış (Ed.), *Yenilikçi Okullarda Öğrenme ve Öğretim*, İstanbul: Efeakademi Yayınları, 299 – 324. ISBN: 978-625-8324-33-4
- Topal, M. (2020). Girişimcilik ve Aile İşletmeleri, M. Çetin (Ed.), *Girişimcilikte Güncel Paradigmalar*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 143 – 181. ISBN: 978-625-406-781-5

Makaleler

- Alpaydın, Y. ve Topal, M. (2021). Eğitim Fakültelerindeki Akreditasyon Deneyimleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İnsan & Toplum*, 11(4): 1-34.
- Çetin, M. ve Topal, M. (2020). Örgüt Kültürünün Sosyal İnovasyona Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(1): 1-27
- Özdemir A. ve Topal, M. (2019). Türk Eğitim Sisteminin Sorunlarının Dematel ve Analitik Ağ Süreci Kullanılarak Değerlendirilmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 50(1): 160-184.
- Topal, M. ve Yapalı, S. (2021). Okul Geliştirme Kriterlerinin Etki Derecelerinin Okul Yöneticileri Açısından Çok Kriterli Karar Verme ile Belirlenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23): 77-102.

Bildiriler

- Topal, M. (2023, Eylül). Gömülü Teori Araştırmalarında Çekirdek Kategoriyi Bulmada Bir Yöntem. *EDU Congress*, Ankara.
- Topal, M. (2022, Ekim). Üstün ve Özel Yetenekli Öğrencilerin Bilim ve Sanat Bağlamında Önceliklerinin DEMATEL ile Belirlenmesi. *6. Uluslararası Eğitim ve Değerler Sempozyumu ISOEVA*, Antalya.
- Topal, M. (2022, Mayıs). Yükseköğretimde Akreditasyon. *EYFOR 13-Uluslararası Eğitim Yöneticileri Forumu*, İzmir.

- Topal, M. (2021, Ekim). Üniversite Stratejik Yönetiminde Maliyetlendirme Sürecine Yönelik Amaç ve Hedefler Arası İlişkilerin Analizi. 5. *Uluslararası Eğitim ve Değerler Sempozyumu (ISOEVA 2021)*, Muğla.
- Topal, M. (2021, Mayıs). Tasarım Odaklı Atölye Çalışmalarında Ölçme ve Değerlendirme Süreçleri. 1. *Eğitimde Ölçme Değerlendirme Uygulamaları Ulusal Kongresi*, İstanbul.
- Topal, M. (2019, Kasım). Okul Gelişim Alanlarının Boyutlarının Belirlenmesi ve Analitik Hiyerarşi Süreci İle Önceliklendirilmesi. 10. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu EYFOR-10*, Antalya.
- Topal, M. (2019, Ekim). Okul Gelişim Modeli: Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Görüşleri. 2. *Uluslararası Eğitimde Yeni Arayışlar Kongresi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Topal, M. (2019, Temmuz). Devlet Koruması Altındaki Öğrencilerin Okul İçi Davranışlarına Yönelik Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri, IV. *International East of the West and West of the East*, Ukshin Hoti University, Prizren.
- Topal, M. (2019, Haziran). Okul Etkililiğini Yordayan Bir Faktör: Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri. VIth *International Eurasian Educational Research Congress*, Ankara Üniversitesi, Ankara.