

Derleme Makale

Dijitalleşen Örgütlerde Yönetmel Tünel Etkisi: Kavramsal Bir Model Önerisi

The Managerial Tunnel Effect in Digitalizing Organizations: A Conceptual Model Proposal

Selçuk KILIÇ

Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi, İİBF, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

selcukkilic@aksaray.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-9287-4754>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
04.09.2025	05.03.2026

Öz

Bu çalışma, dijitalleşen örgütlerde yönetmel tünel etkisini kavramsal bir model çerçevesinde ele almakta ve literatürde dağınık biçimde incelenen kavramları bütünleştiren özgün bir yaklaşım önermektedir. Örgütsel körlük, stratejik kısa vadecilik, dar görüşlülük, yönetmel körlük, kolektif körlük, silo sendromu, analitik olgunluk miyopisi ve gelecek miyopisi gibi olgular bilişsel, yapısal, kültürel ve teknolojik boyutlar altında sistematik biçimde tartışılmıştır. Geliştirilen kavramsal model, yönetmel tünel etkisinin yalnızca bireysel bilişsel sınırlılıklardan değil, aynı zamanda örgütsel normlar, yapısal kopukluklar ve dijitalleşmenin yarattığı performans baskılarının etkileşiminden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Model, stratejik çeşitliliğin kaybolması, örgütsel öğrenme eksiklikleri ve sürdürülebilirlik riskleri gibi olumsuz sonuçları görünür kılmakta, aynı zamanda örgütsel öğrenme, stratejik öngörü, kültürel dönüşüm ve uzun vadeli performans göstergeleri gibi müdahale alanlarını da vurgulamaktadır. Bu yönüyle çalışma, literatürdeki kavramsal dağınıklığı gidererek yönetmel tünel etkisine ilişkin bütüncül bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Ayrıca, dijitalleşme bağlamında örgütlerin karşılaştığı yeni körlük biçimlerini açıklayarak hem akademi hem de uygulama için çözüm odaklı öneriler geliştirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetmel tünel etkisi, örgütsel körlük, kısa vadecilik, dijitalleşme, stratejik öngörü

Abstract

This study examines the managerial tunnel effect in digitalizing organizations within a conceptual framework and proposes an original model that integrates concepts often addressed in a fragmented manner in the literature. Organizational myopia, strategic short-termism, narrow vision, managerial blindness, collective blindness, silo syndrome, analytical maturity myopia, and future myopia are systematically discussed across cognitive, structural, cultural, and technological dimensions. The proposed conceptual model demonstrates that the managerial tunnel effect does not arise solely from individual cognitive limitations but also from the interaction of organizational norms, structural disconnections, and performance pressures generated by digitalization. The model highlights negative outcomes such as the loss of strategic diversity, weakened organizational learning, and sustainability risks, while also emphasizing intervention areas including organizational learning, strategic foresight, cultural transformation, and the institutionalization of long-term performance indicators. In this way, the study addresses the conceptual fragmentation in the literature and provides a holistic theoretical framework for understanding the managerial tunnel effect. Furthermore, it explains new forms of blindness emerging in the context of digitalization and develops solution-oriented recommendations for both academia and practice.

Keywords: Managerial tunnel effect, organizational myopia, short-termism, digitalization, strategic foresight.

1. Giriş

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Kılıç, S., 2026, Dijitalleşen Örgütlerde Yönetmel Tünel Etkisi: Kavramsal Bir Model Önerisi, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 61(1), 1119-1139.

Dijital teknolojilerin hızlı gelişimi örgütlerin yapısal dönüşümünü hızlandırırken yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerini daha karmaşık hâle getirmektedir. Artan çevresel belirsizlikler, bilgi hacmindeki genişleme ve karar vermeyi etkileyen döngülerinin hızlanması, yönetsel dikkat kaynaklarını zorlamaktadır. Bu süreçte yaşanan dikkat daralması, stratejik seçeneklerin görünmez hale geldiği bir yönetsel tünel etkisine zemin hazırlamaktadır (Czakon vd., 2023; Ocasio, 1997; Sheedy, 2021; Simon, 1987).

Simon'un (1955, 1987) sınırlı akılcılık yaklaşımı, yöneticilerin tüm bilgiyi işleyemediğini ve çoğunlukla zaman baskısı altında iyi sayılabilecek kararlarla yetinmek durumunda olduklarını vurgulamaktadır. Bu bağlamda dikkat, stratejik karar kalitesini belirleyen kıt bir kaynak hâline gelmektedir. Ocasio'nun (1997) dikkat temelli görüşü ise kararların yalnızca mevcut bilgiye değil, hangi bilgilere odaklanıldığına ve bu odaklanmanın örgütsel yapılar ile kültürel mekanizmalar tarafından nasıl şekillendirildiğine bağlı olduğunu göstermektedir.

Literatürde yönetsel tünel etkisi farklı kavramlarla açıklanmaktadır. Örgütsel körlük (Levinthal & March, 1993), stratejik dar görüşlülük (Larwood & Whittaker, 1977), yönetsel körlük (Chikudate, 2002), kolektif körlük (Vakola & Bouradas, 2005) ve silo sendromu (Diamond & Allcorn, 2009) gibi olgular yalnızca bireysel sınırlılıkların değil, aynı zamanda örgütsel yapılar, kültürel normlar ve teknolojik sistemlerin etkileşiminin ürünü olarak değerlendirilmektedir. Bu olgular farklı düzeylerde ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel körlük çevresel sinyallere karşı duyarsızlaşmayı, kolektif körlük hiyerarşik güç ilişkileri karşısında çalışanların sessiz kalma tavrını, stratejik kısa vadecilik ise uzun vadeli vizyon geliştirmeden kısa vadeli hedeflere yönelme eğilimini ifade etmektedir (Laverty, 1996; Marginson & McAulay, 2008).

Dijitalleşme bu dinamikleri daha da belirginleştirmektedir. Algoritmik karar destek sistemlerine, büyük veri analitiğine ve ölçülebilir performans göstergelerine artan bağımlılık, yönetsel dikkati çoğunlukla operasyonel çıktılara yönlendirmektedir. Bu süreçte uzun vadeli stratejik sinyaller arka planda kalabilmekte ve göz ardı edilebilmektedir (Guo vd., 2023; Mills & Spencer, 2025). Bu durum, örgütlerin geçmiş verilere dayalı reflekslerle hareket etmesine yol açmakta ve yeni körlük biçimlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Ali vd. (2018) veri analitiğinin yüzeysel kullanımını analitik olgunluk miyopisi olarak tanımlamaktadır. Marinković vd. (2022) ise uzun vadeli öngörü eksikliğini gelecek miyopisi kavramıyla açıklamaktadır. Van der Duin vd. (2024) ile Bromiley ve Rau (2016) tarafından yapılan çalışmalar, bu tür körlüklerin örgütlerde stratejik vizyonu zayıflattığını ortaya koymaktadır. Kavramların çeşitliliği zaman zaman bu kavramların birbirinin yerine kullanılmasına yol açmakta ve literatürde kuramsal bir bulanıklık yaratmaktadır (Bıyıkbeyi, 2023; Bıyıkbeyi & Tatlı, 2025).

Bu çalışma literatürdeki söz konusu boşluğu gidermeyi amaçlamaktadır. Yönetsel tünel etkisini sekiz kuramsal eksen üzerinden bütüncül biçimde kavramsallaştıran çalışma, bilişsel, yapısal, kültürel ve teknolojik boyutların etkileşimini görünür kılmaktadır. Dijitalleşmenin ortaya çıkardığı analitik olgunluk miyopisi ve gelecek miyopisi gibi yeni körlük biçimlerini kuramsal çerçeveye dâhil ederek hem akademi hem de uygulama için çözüm odaklı bir perspektif sunmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Yönetsel tünel etkisi, yalnızca karar vericilerin bireysel sınırlılıklarıyla açıklanamayacak kadar karmaşık ve çok katmanlı bir yapı arz etmektedir. Bu etki örgütsel yapılar, kültürel normlar, liderlik biçimleri ve teknolojik ortamların etkileşimiyle şekillenmektedir. Bu bağlamda aşağıda konunun kavramsal çerçevesini oluşturan temel kavramlar ele alınmaktadır. Ayrıca kavramlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ilgili literatür çerçevesinde açıklanmaktadır.

2.1. Yönetsel Körlük ve Kolektif Körlük

Yönetsel körlük (yönetsel miyopi), yöneticilerin stratejik öneme sahip sinyal ve bilgileri fark edememeleri ya da fark ettikleri hâlde bunlara tepki verememeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Catino, 2013; Larwood & Whittaker, 1977). Bu olgu yalnızca bireysel bilişsel sınırlılıklardan değil, aynı zamanda kısa vadeli performans baskıları, örgütsel çıkarlar ve güç ilişkilerinden beslenmektedir. Tversky ve Kahneman'ın (1974) önyargılar teorisi, karar vericilerin çoğu kez mevcut inançlarını destekleyen bilgilere yöneldiğini, karşıt verileri ise dışladığını ileri sürmektedir. Araştırmalar, sürekli onaylama ve aşırı güven önyargılarının zihinsel ve davranışsal bir belirginliğe eriştiğinde yönetsel

dikkati daralttığını, bunun da kimi zaman stratejik risklerin küçümsemesine yol açtığını göstermektedir (Bazerman & Moore, 2012; Posavac vd., 2010). Benzer biçimde geçmiş deneyimlere aşırı güven, değişime direnci artırarak örgütsel öğrenmeyi ve stratejik esnekliği zayıflatmaktadır (Bromiley & Rau, 2016).

Kolektif körlük (kolektif miyopi) ise örgüt üyelerinin stratejik tehditleri ya da etik sorunları fark etseler bile örgütsel normlar, güç mesafesi ve kültürel baskılar nedeniyle bunları dile getirmekten kaçınmaları şeklinde ortaya çıkmaktadır (Chikudate, 1999, 2002, 2015). Bu durum örgütsel sessizlikle yakından ilişkili olup karar kalitesini düşürmekte, öğrenmeyi engellemekte ve değişim karşısında direnci artırmaktadır (Vakola & Bouradas, 2005). Örgütsel sessizlik yerleşmiş bir davranışsal kalıp olarak değerlendirilebilirken, kolektif körlük algısal ve kültürel temellere dayalı daha derin bir olgu olarak nitelendirilmektedir. Morrison ve Milliken (2000) sessizliğin çoğu zaman bir hayatta kalma stratejisi olduğunu belirtirken, Edmondson (1999) psikolojik güvenliğin düşük olduğu yapılarda çalışanların hataları veya eleştirileri dile getirmekten kaçındıklarını vurgulamaktadır. Dolayısıyla kolektif körlük, örgüt kültürü ve bilişsel kalıplar içinde kurumsallaşarak stratejik farkındalığı sınırlamaktadır.

Her iki körlük türü, örgütlerin çevresel uyum kapasitesini zayıflatan kritik süreçler olarak görülmektedir. Yönetmel körlük yöneticilerin bilişsel önyargılarından ve performans baskılarından, kolektif körlük ise normatif sessizlik ve güç ilişkilerinden beslenmektedir. Birlikte ele alındığında bu iki körlük türü, yönetmel tünel etkisinin bireysel ve kolektif düzeyde kurumsallaşmasına zemin hazırlamaktadır.

2.2. Örgütsel Körlük

Örgütsel körlük (örgütsel miyopi), örgütlerin çevresel değişimleri fark edememesi, tehdit ve fırsatları doğru yorumlayamaması ve bu sinyalleri stratejik eyleme dönüştürmede yetersiz kalması olarak tanımlanmaktadır (Bromiley & Rau, 2016; Levinthal & March, 1993). Bu olgu, çoğunlukla içe kapanma, mevcut uygulamaların sorgulanmaması ve geçmiş başarı kalıplarına duyulan aşırı güvenle beslenmektedir. Zamanla örgütler yetkinlik tuzağına düşmekte ve çevresel uyum kapasiteleri zayıflamaktadır (Levinthal & Posen, 2007). Yönetmel körlük bireysel karar vericilerin bilişsel sınırlılıkları ve performans baskılarından kaynaklanırken, kolektif körlük örgüt üyelerinin sessizlik ve kültürel baskılar nedeniyle tehditleri dile getirmemesiyle ortaya çıkmaktadır. Örgütsel körlük ise bu iki düzeyin etkileşimi sonucu kurumsallaşarak tüm örgüte yayılan daha geniş ölçekli bir algısal kapanma biçimini ifade etmektedir.

Catino (2013), örgütsel körlüğü bireysel, örgütsel ve sektörel olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Seymen vd. (2016), bu boyutlara ek olarak rutinleşme düzeyinin önemine dikkat çekmekte ve ulusal literatürdeki ilk ölçüm aracını geliştirerek olgunun algısal, yapısal ve kültürel düzeylerde kurumsallaştığını ortaya koymaktadır. Kılıç (2024), daha güncel bir ölçüm aracı geliştirerek örgütsel körlüğün uzağı görememek, yakını görememek, kasıtlı görmemek ve yanlış görmek olmak üzere dört boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir.

Ulusal literatürde yer alan ölçek geliştirme çalışmaları dışındaki diğer araştırmalar incelendiğinde, örgütsel körlüğün farklı sektörlerde kendine has dinamiklerle şekillendiği görülmektedir. Sağlık sektörü özelinde yürütülen araştırmalar, bu kavramın özellikle işin doğasındaki monotonlukla ilişkisini mercek altına almaktadır. Örneğin Sevim (2022) ile Yavuz (2020), operasyonel süreçlerdeki rutinleşmenin çalışanlarda bir tür duyarsızlaşma yarattığını ve bu durumun zamanla tükenmişlik sendromunu tetiklediğini savunmaktadır. Söz konusu rutinleşmeden kaynaklı mesleki körleşme riskine karşın Acar ve Mete (2023), lider-üye etkileşiminin ve nitelikli bilgi paylaşımının bu olumsuz süreci kırmada stratejik bir önem taşıdığını belirtmektedir. Konuyla ilgili demografik bir perspektif sunan Sabırlı ve Yorulmaz (2025) ise, bu olgunun erkek çalışanların iş doyum düzeylerini daha fazla düşürdüğünü ortaya koymaktadır. Hemşirelik mesleği bağlamında konuyu ele alan Meler ve Korkmaz Çiçek (2022) ise durumu sadece yönetmel bir zafiyet değil, hizmet kalitesini düşüren ciddi bir mesleki tehdit olarak konumlandırmaktadır.

Örgütsel körlük olgusunun sağlık sektörü dışındaki alanlarda yıkıcı etkilere neden olduğu görülmektedir. Yeşilyurt (2021), akademik kurumlarda asıl görevlerine ek olarak idari görev de yürüten akademisyenlerin zamanla asıl görevlerinden uzaklaştıklarını ve örgütsel körlük yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Spor bilimleri alanında inceleme yapan Özman vd. (2024) de benzer bir yaklaşımla akademisyenlerin bireysel performanslarındaki gerilemeyi, körleşmeden kaynaklanan yaratıcılık

engeline ve bilgi paylaşımı direncine bağlamaktadır. Sezen-Gültekin ve Argon (2020), akademik kurumlarda örgütsel körlük, dayanıklılık ve sürdürülebilirlik ilişkisini inceleyerek örgütsel körlüğün uzun vadeli uyum kapasitesini zayıflattığını ileri sürmektedir. Tüm bu sektörel bulguları kavramsal bir ayrıştırmaya tabi tutan Yeşil ve Özbağış (2022), örgütsel körlüğün alt boyutlarının farklı sonuçlar doğurduğunu ifade etmektedir. Yazarlar, bireysel düzeydeki körlük algılarının performansı azalttığını, buna karşın kurumsal ve sektörel farkındalığın artırılmasının iş tatminini ve verimliliği destekleyen bir kaldıraç görevi gördüğünü öne sürmektedir.

Uluslararası literatürde örgütsel körlüğün uzun vadeli uyum kapasitesini zayıflattığına dair bulgular bulunmaktadır. Örgütsel körlük, kısa vadeli hedeflere aşırı odaklanma yoluyla stratejik çeşitliliğin kaybına yol açmakta ve alternatif senaryoların geliştirilmesini engellemektedir (Guo vd., 2023; Laverty, 2004). Ayrıca örgütsel körlük inovasyon süreçlerini kısıtlamakta (Yu vd., 2024), sürdürülebilirlik risklerini artırmakta (Bromiley & Rau, 2016) ve örgütsel itibarın zedelenmesine yol açmaktadır (Deephhouse & Carter, 2005; Fombrun, 2018). Özetlemek gerekirse yönetsel ve kolektif körlük süreçlerinin etkileşimiyle oluşan örgütsel körlük, algısal ve yapısal kapanmaya yol açan çok katmanlı bir olgu olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle yönetsel tünel etkisinin kurumsallaşmasında en kritik kavramlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

2.3. Stratejik Kısa Vadecilik ve Dar Görüşlülük

Stratejik kısa vadecilik ve dar görüşlülük, örgütlerin uzun vadeli vizyon geliştirmek yerine kısa vadeli ve ölçülebilir çıktılara odaklanmalarıyla ilişkili iki farklı boyutu ifade etmektedir. Stratejik dar görüşlülük yöneticilerin algısal ufkunun sınırlı olması, alternatif senaryoları dışlamaları ve stratejik kararlarında kısa vadeli göstergelere ağırlık vermeleriyle ilgilidir (Larwood & Whittaker, 1977). Stratejik kısa vadecilik ise bu algısal sınırlılıkların ötesinde, finansal raporlama sistemlerinin baskısı, yatırımcıların hızlı kâr beklentileri ve yönetici primlerinin kısa vadeli performans göstergelerine bağlanması gibi yapısal ve kurumsal mekanizmalarla pekişmektedir (Laverty, 1996; Marginson & McAulay, 2008).

Bu yönelim, örgütlerin uzun vadeli sürdürülebilirlik ve inovasyon yatırımlarını ihmal ederek kısa vadede ölçülebilir sonuçlara yönelmesine yol açmaktadır. Araştırmalar, stratejik kısa vadeciliğin örgütlerin yenilik kapasitesini sınırladığını, stratejik esnekliği azalttığını ve uzun vadeli değer yaratma potansiyelini zayıflattığını ortaya koymaktadır (Bromiley & Rau, 2016; Yu vd., 2024). Wang (2024), üst düzey yöneticilerin iyimserlik düzeyi ile fırsat maliyetlerine yönelik algıları arasındaki ilişkiye dikkat çekerek bu durumun kısa vadeli karlar uğruna geçici körlük yarattığını ve örgütlerin stratejik konumlarını tehlikeye attığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde Yuan vd. (2023), sürekli yüksek performans beklentisi altında çalışan üst düzey yöneticilerin inovasyon yatırımlarını erteleyerek kısa vadeli kârlı fırsatlara yöneldiğini ve bu durumun Ar-Ge kapasitesini sınırladığını ifade etmektedir.

Kısa vadecilik yalnızca finansal raporlama baskılarından değil, aynı zamanda dijitalleşmenin getirdiği algoritmik performans ölçütlerinden de beslenmektedir. Dijital karar sistemleri, yöneticilerin uzun vadeli stratejik hedefler yerine kısa vadeli verimlilik göstergelerine odaklanmasına yol açarak inovasyonun ertelenmesine, uzun vadeli risklerin göz ardı edilmesine ve sürdürülebilirlik kapasitelerinin zayıflamasına neden olmaktadır (Guo vd., 2023). Bu bilgiler ışığında, stratejik dar görüşlülüğün bireysel karar vericilerin algısal sınırlılıkları, stratejik kısa vadeciliğin ise performans ölçütleri ve yatırımcı baskılarıyla tetiklenen yapısal ve kurumsal yönelimler olduğu ifade edilebilecektir.

2.4. Analitik Olgunluk Miyopisi

Analitik olgunluk miyopisi, örgütlerin büyük veri ve ileri analitik teknikleri stratejik derinlikten yoksun bir şekilde kullanmaları, geçmiş performans göstergelerine aşırı bağımlı kalmaları ve stratejik öngörü geliştirmekte yetersiz olmalarıyla karakterize edilen bir kısa vadecilik biçimidir (Ali vd., 2018; Davenport & Harris, 2007). Stratejik kısa vadecilik temelde finansal ve yapısal baskılardan beslenirken analitik olgunluk miyopisi, veri analitiğinin yeterince kullanılmaması ve geçmiş metriklere aşırı güven duyulması yoluyla dijitalleşme çağının özgün bir sorunu olarak öne çıkmaktadır. Veri analitiği doğru yapılandırıldığında karar kalitesini artırma potansiyeline sahiptir ancak pek çok örgüt bu kapasiteyi yalnızca operasyonel verimlilik odaklı kullanmaktadır (Aker vd., 2016; Chen vd., 2012). Büyük veri uygulamalarının stratejik yenilik yerine geçmişe dayalı raporlamaya indirgenmesi, yöneticilerin veri

bolluğu içinde kısa vadeli metriklerle saplanmasına ve uzun vadeli öngörü yeteneğinin zayıflamasına neden olmaktadır (Faraj vd., 2018; George vd., 2014).

Ulusal literatürde yürütülen çalışmalar da bu eğilimi destekleyen önemli bulgular sunmaktadır. Akdede ve Turan (2008), KOBİ'lerde bilişim sistemlerinin stratejik avantaj sağlama potansiyeline rağmen yoğunlukla kısa vadeli kullanım eğilimlerinin baskın olduğunu ortaya koymaktadır. Karaboğa ve Zehir (2020) büyük veri girişimlerindeki başarısızlığın nedenleri üzerine yaptıkları araştırmada, veri odaklı bir kültürün eksikliği ve analitik süreçlerin stratejik vizyonla bütünleştirilememesine dikkat çekmektedir. Zehir ve Bilgetürk (2022) ise analitik yetkinliğin yalnızca teknolojik yatırımlarla sınırlı kalmaması gerektiğini, örgütsel öğrenme gibi soyut kaynaklarla desteklenmediğinde dijital araçların beklenen stratejik katkıyı sağlayamadığını vurgulamaktadır. Ayrıca Bilgiç vd. (2019), nitelikli insan kaynağı eksikliğinin verinin rekabet avantajına dönüştürülememesine ve süreçlerin basit operasyonel raporlamalarla sınırlı kalmasına yol açarak miyopiyi derinleştirdiğini ileri sürmektedir.

Örgüt içi silo yapıları ve güven eksikliği de analitik verilerin paylaşımını kısıtlamakta ve bu dar görüşlülüğü pekiştirmektedir (Diamond & Allcorn, 2009; Leistner, 2012). Algoritmik sistemler görünürde bilgi kapasitesini artırsa da yoğunlukla anlık performans göstergelerine odaklanarak uzun vadeli stratejik sezgiyi köreltmektedir. Guo vd. (2023), dijitalleşme süreçlerinde yöneticilerin ölçülebilir çıktılara aşırı odaklanmalarının, örgütlerin bütüncül öğrenme kapasitesini zayıflatmış savunmaktadır. Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde analitik olgunluk miyopisi, mevcut dijital imkanlara rağmen örgütlerin yeni ve etkili stratejiler geliştirmek yerine, geçmişteki başarı kalıplarına ve ölçütlerine bağlı kalarak kısa vadeli çözümlere odaklanmaları sonucu oluşan bir körlük biçimidir. Dijitalleşmenin yanlış yönlendirilmiş kullanımından beslenen bu olgu, örgütlerin uzun vadeli uyum kapasitesini zayıflatmakta ve yönetsel tünel etkisinin kritik bir boyutu haline gelmektedir.

2.5. Gelecek Miyopisi

Gelecek miyopisi, örgütlerin uzun vadeli senaryo üretme, stratejik öngörü geliştirme ve geleceğe yönelik uyum kapasitesini kurumsallaştırmada yetersiz kalması olarak tanımlanmaktadır. Bu olgu örgütlerin çevresel değişimlere yalnızca kısa vadeli reflekslerle tepki vermesine yol açmakta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejilerinin zayıflamasına neden olmaktadır (Laverty, 1996; Levinthal & March, 1993). Diğer körlük türlerinden farklı olarak gelecek miyopisi, zaman ufkunun daralmasına ve uzun vadeli öngörü kapasitesinin yitirilmesine odaklanmaktadır.

Yapılan araştırmalar, geleceğe dönük vizyon eksikliğinin özellikle belirsizlik ve hızlı değişim koşullarında örgütler için ciddi bir tehdit oluşturduğunu göstermektedir (Sezen-Gültekin & Argon, 2020). Rohrbeck ve Kum (2018), kurumsal öngörü yetkinliğinin örgütsel performansı artırdığını ve uzun vadeli uyum için stratejik öngörünün vazgeçilmez olduğunu öne sürmektedir. Marinković vd. (2022) ise kurumsal öngörü literatürünü sistematik biçimde inceleyerek geleceğe odaklanmayan örgütlerde gelecek miyopisi ve dar görüşlülüğün giderek kurumsallaştığını ortaya koymaktadır. Bu araştırmalarla örtüşür biçimde Van der Duin vd. (2024), teknolojik değişim bağlamında gelecek teknoloji miyopisi kavramını literatüre kazandırmaktadır. Örgütlerin teknoloji yönetiminde uzun vadeli perspektiften yoksun kalması olarak tanımlanan bu kavram, teknoloji yatırımlarının yoğunlukla kısa vadeli performans baskılarıyla yönlendirilmesine işaret etmektedir. Uzun vadeli inovasyon stratejilerinin ikinci plana itilmesi sonucunda dijital dönüşümün sunduğu stratejik fırsatlar yeterince değerlendirilememekte ve örgütlerin uzun vadeli direnç kapasitesi zayıflamaktadır (Bromiley & Rau, 2016; Currie, 1999). Kısa vadeli baskılar ve geçmişe odaklı refleksler bu körlüğün temel beslenme kaynaklarını oluşturarak yönetsel tünel etkisini derinleştirmektedir.

2.6. Silo Sendromu

Silo sendromu, örgüt içindeki birimlerin yalnızca kendi hedef ve önceliklerine odaklanmaları, diğer birimlerle bilgi paylaşımını sınırlamaları ve bütünsel örgütsel amaçlardan uzaklaşmalarıyla ortaya çıkan yapısal bir kopukluk olarak ifade edilmektedir (Altınay vd., 2012; Bento vd., 2020; Diamond & Allcorn, 2009). Bu durum koordinasyonun zayıflamasına, stratejik karar süreçlerinde bütüncül perspektifin kaybolmasına ve yönetsel tünel etkisinin pekişmesine yol açmaktadır.

Leistner (2012), silo yapılarının bilgi paylaşımını engellediğini, yenilik süreçlerini yavaşlattığını ve örgüt içinde bilgi bariyerleri yarattığını vurgulamaktadır. Benzer biçimde Cilliers ve Greyvenstein

(2012), silo sendromunun takım bilincini zayıflattığını, ekiplerin kendi içlerinde aşırı bütünleşerek dışarıya kapanmasına yol açtığını ifade etmektedir. Psikodinamik açıdan Diamond ve Allcorn (2009), silo sendromunun yalnızca yapısal bir sorun değil, aynı zamanda bilinçdışı savunma mekanizmalarıyla beslenen bir anlamlandırma süreci olduğunu öne sürmektedir. Lawrence ve Lorsch'un (1967) farklılaşma ve entegrasyon yaklaşımı da silo sendromunu açıklayan önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Yüksek farklılaşma ve düşük entegrasyonun bir araya gelmesi, birimler arası kopukluğu artırmakta ve alternatif senaryoların tartışılmasını engellemektedir. Oehmen vd. (2020), belirsizlik koşullarında bilgi teknolojilerinin bölüm bazlı yapılandırılmasının veriye erişimde adaletsizlik yarattığını ve stratejik kısa vadeciliği artırdığını ortaya koymaktadır.

Ulusal literatürde de silo sendromunun farklı sektörlerde örgütsel uyum ve performans üzerinde olumsuz etkiler yarattığı görülmektedir. Gürçay (2019), inşaat sektöründe silo sendromu ile örgüt iklimi arasındaki ilişkileri inceleyerek pozitif bir örgütsel iklimde silo sendromunun azalabileceğine dikkat çekmektedir. Doğan (2022), silo liderlik tarzının örgüt içi iş birliği ve değer yaratma süreçlerini olumsuz yönde etkilediğini öne sürmektedir. Seyrek (2024), silo sendromunu örgütsel körlük ile birlikte teorik düzeyde tartışmakta ve işletme hastalığı olarak nitelendirdiği bu durumun çözümünde iş birliği kültürünün önemine vurgu yapmaktadır.

Silo sendromu yalnızca yapısal değil, aynı zamanda kültürel faktörler aracılığıyla da pekişmektedir. Performans kriterlerinin bölüm bazlı belirlenmesi, başarıların yalnızca birim içi göstergeler üzerinden ölçülmesi ve yöneticilerin kendi alanlarını korumaya yönelik eğilimleri silo sendromunu güçlendirmektedir. Bu nedenle silo sendromu, yönetsel tünel etkisinin hem nedeni hem de sonucu olan çift yönlü bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

2.7.Şemsiye Kavram Olarak Yönetsel Tünel Etkisi

Tünel etkisi kavramı özünde bir metafor olarak kullanılmakta ve bireylerin ya da örgütlerin dikkat ufkunun giderek daralmasını ifade etmektedir. Fiziksel dünyada tünelden geçen bir kişinin yalnızca sınırlı bir alanı görebilmesi gibi yöneticiler de çoğu zaman çevresel sinyallerin belirli bir kısmına odaklanırken diğer stratejik göstergeleri göz ardı etmektedir. Yönetsel dikkat daralmasını açıklayan somut bir benzetme olan bu kavram, literatürde giderek daha fazla kabul görmektedir (Ocasio, 1997; Ocasio & Joseph, 2018). Czakon vd. (2023) tarafından ortaya konulan stratejik miyopi yaklaşımı, yöneticilerin kısa vadeli bakış açısına sıkışarak uzun vadeli vizyonu ihmal ettiklerini göstermektedir. Stratejik miyopi karar vericilerin dikkatini daraltan önemli bir mekanizma olsa da bu çalışmada daha kapsayıcı bir çerçeve sunmak amacıyla yönetsel tünel etkisi başlığı altında ele alınmaktadır. Böylece yönetsel tünel etkisi yalnızca stratejik miyopiyle sınırlı kalmayıp örgütsel körlük, kolektif sessizlik ve silo sendromu gibi geleneksel engellerin yanı sıra dijitalleşmenin ürettiği yeni nesil dikkat daralmalarını da bünyesinde toplayan bütüncül bir şemsiye kavram niteliği kazanmaktadır.

Kavramın yalnızca kuramsal bir metafor olmadığı, aynı zamanda ampirik araştırmalarla da desteklendiği görülmektedir. Posavac vd. (2010), karar vericilerin belirli bir stratejik seçeneğe odaklandıklarını ve diğer alternatiflere göre kendi seçimlerinin daha olumlu olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu çalışmada yazarlar, bu durumun karar kalitesini sistematik biçimde zayıflattığını ve bir çeşit tünel etkisi yaratarak diğer seçeneklerin görülmesini engellediğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla yönetsel tünel etkisi yalnızca metaforik bir anlatım değil, aynı zamanda ampirik olarak gözlemlenebilen bir karar önyargısı olarak nitelendirilmektedir.

Bu yaklaşım dikkat temelli görüşün ortaya koyduğu bilişsel sınırlılıkları, stratejik miyopi literatüründe vurgulanan kısa vadeci eğilimler ve kültürel-teknolojik mekanizmaların yarattığı yapısal daralmalarla bir arada değerlendirmektedir. Farklı çalışmalarda parçalı biçimde tartışılan körlük biçimleri, yönetsel tünel etkisi sayesinde tek bir kuramsal çerçevede bütünleştirilmektedir. Literatürde yönetsel tünel etkisine katkıda bulunan kavramların temel özellikleri ve dijitalleşme süreciyle geçirdikleri evrim Tablo 1'de sistematik olarak özetlenmektedir.

Tablo 1. Yönetsel Tünel Etkisinin Oluşmasına Katkı Sağlayan Kavramlar

Kavram	İlgili Literatür	Temel Özellik	Dijitalleşme ile Evrimi	Yönetsel Tünel Etkisine Katkısı
Örgütsel Körlük / Miyopi	Acar ve Mete (2023); Bromiley ve Rau (2016); Catino (2013); Levinthal ve March (1993)	Çevresel sinyalleri algılamada yetersizlik, içe kapanma ve keşif yerine sömürüye odaklanma	Hızlı geri bildirim mekanizmalarının kısa vadeli hedeflere odaklanmayı pekiştirmesi	Tünel etkisinin bilişsel ve yapısal temelini oluşturması
Stratejik Kısa Vadecilik ve Dar Görüşlülük	Gao ve Yin (2025); Larwood ve Whittaker (1977); Laverty (1996, 2004); Marginson ve McAulay (2008); Wang (2024); Yu vd. (2024)	Kısa vadeli performans ölçütlerine odaklanma, algısal sınırlılıklar, alternatif senaryoları dışlama	Algoritmik performans ölçütlerinin kısa vadeli çıkarları teşvik etmesi, inovasyon kapasitesinin azalması	Tünel etkisini yapısal (<i>Stratejik kısa vadecilik</i>) ve bilişsel (<i>Dar görüşlülük</i>) olarak güçlendirmesi
Yönetsel Körlük	Bazerman ve Moore (2012); Catino (2013); Larwood ve Whittaker (1977); Posavac vd. (2010)	Stratejik bilgilerin fark edilmesine rağmen tepki verilememesi, bilişsel önyargılar	Algoritmik sistemlerin önyargıları yeniden üretmesi	Bireysel dikkat daralmasıyla tünel etkisinin bilişsel boyutunu oluşturması
Kolektif Körlük	Chikudate (1999, 2002, 2015); Edmondson (1999); Morrison ve Milliken (2000); Vakola ve Bouradas (2005)	Sessizlik kültürü, normatif baskılar, psikolojik güvensizlik	Dijital gözetim sistemlerinin sessizlik normlarını pekiştirmesi	Tünel etkisinin kültürel boyutunu derinleştirilmesi
Silo Sendromu	Cilliers ve Greyvenstein (2012); Diamond ve Allcorn (2009); Lawrence ve Lorsch (1967); Leistner (2012)	Bölümler arası kopukluk, bilgi paylaşımında yetersizlik, bölümler arası kültürel farklar	Yanlış kurgulanan dijital bilgi yönetim araçlarının silo bariyerlerini artırması	Entegrasyon eksikliği ve kültürel bariyerlerle tünel etkisini yapısal ve kültürel olarak güçlendirmesi
Analitik Olgunluk Miyopisi	Ali vd. (2018); Davenport ve Harris (2007); Faraj vd. (2018); George vd. (2014); Guo vd. (2023)	Veri analitiğinin yüzeysel kullanımı, geçmiş performansla aşırı bağımlılık	Büyük verinin operasyonel raporlamaya indirgenmesi, stratejik öngörü eksikliği	Dijitalleşme temelli yeni bir körlük biçimi olarak tünel etkisini derinleştirilmesi
Gelecek Miyopisi	Marinković vd. (2022); Rohrbeck ve Kum (2018); Van der Duin vd. (2024)	Uzun vadeli senaryo ve öngörü eksikliği	Gelecek teknoloji miyopisi, vizyonsuz teknoloji yatırımları	Stratejik öngörü yetersizliğiyle tünel etkisinin bilişsel ve yapısal boyutunu güçlendirmesi
Yönetsel Tünel Etkisi	Czaron vd. (2023); Ocasio (1997); Ocasio ve Joseph (2018); Posavac vd. (2010)	Çok katmanlı dikkat daralması (bilişsel, yapısal, kültürel, teknolojik)	Dijitalleşmenin hızlandırdığı yeni körlük biçimlerini bütünleştiren şemsiye kavram	Literatürü bütünleştiren özgün kuramsal çerçeve

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablodan anlaşılacağı üzere farklı körlük türleri yalnızca bağımsız birer örgütsel sorun değil, aynı zamanda birbirini besleyerek yönetsel tünel etkisini güçlendiren olgulardır. Dijitalleşme bu süreci daha da derinleştirmekte, mevcut körlükleri pekiştirirken yönetsel dikkati daraltan yeni biçimlerin de önünü açmaktadır. Literatürde büyük ölçüde birbirinden kopuk biçimde ele alınan bu kavramlar, yönetsel tünel etkisi aracılığıyla bütünleşik bir çerçeveye kavuşmaktadır. Bu bütünleşme hem klasik literatürdeki boşlukları kapatmakta hem de dijitalleşmenin yönetsel dikkat üzerindeki yeni ve derinleşen etkilerini açıklamaktadır.

3. Kuramsal Temeller

Yönetsel tünel etkisinin anlaşılabilmesi için bireysel bilişsel sınırlılıkların ötesine geçen çok boyutlu bir kuramsal bakış açısı gerekmektedir. Örgütsel yapılar, kültürel normlar ve dijital sistemlerin etkileşimi, yönetsel dikkatin daralmasını tetikleyen temel mekanizmaları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda aşağıda

ele alınan sekiz kuram, yönetsel tünel etkisinin oluşumunu, içselleştirilmesini ve kurumsallaşmasını açıklamaya olanak tanımaktadır.

3.1. Örgütsel Öğrenme Kuramı

Örgütsel öğrenme kuramı, yönetsel tünel etkisinin anlaşılmasında önemli bir kuramsal dayanak sunmaktadır. Argyris ve Schön (1978) tarafından geliştirilen çift döngülü öğrenme yaklaşımı, örgütlerde yalnızca mevcut hataların düzeltilmesini değil, bu hatalara zemin hazırlayan temel varsayımların sorgulanmasını da esas almaktadır. Tünel etkisini besleyen rutinleşmiş düşünce kalıplarının kırılmasında güçlü bir teorik çerçeve ortaya koyan bu yaklaşım, örgütsel öğrenmeyi salt bir bilgi edinme süreci olmaktan çıkarmaktadır. Senge (1990) ise öğrenen örgüt anlayışıyla bireysel ve kolektif öğrenmenin sistem düşüncesiyle bütünleştiği bir yapı önererek örgütlerde sürekli gelişim kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır. Varsayımları sorgulamak, farklı bakış açılarını paylaşmak ve eleştirel düşüncüyü kolektif davranışın ayrılmaz bir parçası haline getirmek öğrenme sürecinin temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Örgütsel öğrenme kuramı hataların kökenindeki varsayımları sorgulayan çift döngülü mekanizmalar ve sistem düşüncesine dayalı sürekli yenilenme pratikleri sayesinde, yönetsel tünel etkisinden kaynaklanan stratejik körlüğün aşılmasında en etkili çözüm yollarından biri olarak öne çıkmaktadır.

3.2. Sınırlı Akılcılık ve Bilişsel Önyargılar

Sınırlı akılcılık kuramına göre (Simon, 1955, 1987), yöneticiler mevcut tüm bilgiyi işleme kapasitesine sahip değildir ve bu nedenle çoğu zaman en iyi kararı aramak yerine tatmin edici kararlarla yetinmek durumunda kalmaktadır. Zaman baskısı ve dikkat kısıtları altında bu sınırlılık daha da belirgin hale gelmektedir. Tversky ve Kahneman (1974), sınırlı akılcılığın bilişsel önyargılarla bir araya geldiğinde yönetsel karar süreçlerini ciddi ölçüde daralttığını ileri sürmektedir. Onaylama önyargısı, aşırı güven ve çerçeveleme hataları yöneticilerin stratejik tehditleri küçümsemesine yol açmakta ve karar kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir (Bazerman & Moore, 2012). Sınırlı akılcılık ve bilişsel önyargılar bir arada değerlendirildiğinde yönetsel tünel etkisinin en temel bilişsel zeminini oluşturmaktadır.

3.3. Dikkat Temelli Görüş

Dikkat temelli görüş, örgütlerde kararların yalnızca bilgiye erişimle değil, aynı zamanda hangi bilgilere odaklanıldığıyla şekillendiğini ileri sürmektedir. Ocasio (1997), yönetsel dikkatin örgütsel yapılar, iletişim kanalları ve normlar tarafından biçimlendirildiğini vurgulamaktadır. Daha güncel çalışmalar ise dikkatin yalnızca yapısal etkenlerle değil, bağlamsal koşullar tarafından da yönlendirilebildiğini ortaya koymaktadır (Briemaier & Friesl, 2023; Joseph vd., 2024). Performans ölçütleri ve raporlama sistemleri yöneticilerin hangi alanlara odaklanacağını belirlerken, kültürel normlar ve güç ilişkileri hangi bilgilerin dile getirileceğini ya da görmezden gelineceğini doğrudan etkilemektedir (Hansen & Nielsen, 2022). Dikkat temelli görüş bu boyutlarıyla yönetsel tünel etkisinin anlaşılmasında önemli bir kuramsal eksen sunmaktadır.

3.4. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli yaklaşım, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını sahip oldukları değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve örgüt tarafından etkin biçimde kullanılabilen kaynaklara dayandığını öne sürmektedir (Barney, 1991). Mevcut kaynaklara duyulan aşırı güven örgütlerin yetkinlik tuzağına düşmesine ve çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesinin zayıflamasına yol açmaktadır (Levinthal & March, 1993). Stratejik dar görüşlülüğü pekiştiren ve yenilik kapasitesini sınırlayan bu durum (Czaron vd., 2023), yönetsel tünel etkisinin açıklanmasında önemli bir kuramsal dayanak olarak görülmektedir.

3.5. Sosyal Bilişsel Kuram

Bandura (1986), sosyal bilişsel kuramında birey davranışlarının yalnızca içsel bilişsel süreçlerden değil, çevresel faktörler ve sosyal etkileşimlerden de beslendiğini vurgulamaktadır. Öz yeterlik algısı yüksek olan yöneticiler farklı bakış açılarını dikkate alma konusunda daha istekli bir tutum sergilerken bu algısı düşük olanlar mevcut kalıplara daha sıkı biçimde bağlı kalmaktadır (Wood & Bandura, 1989). Öte yandan örgütsel sessizlik ve kolektif körlük gibi olgular sosyal öğrenme yoluyla pekişmekte ve zamanla kurumsallaşmaktadır (Morrison & Milliken, 2000). Bu çerçevede sosyal bilişsel kuram, yönetsel tünel etkisinin sosyal boyutlarının anlaşılmasında özgün bir kuramsal perspektif sunmaktadır.

3.6. Stratejik Öngörü Kuramı

Stratejik öngörü kuramı, örgütlerin yalnızca mevcut koşulları yönetmekle kalmayıp gelecekte ortaya çıkabilecek belirsizlikleri de öngörerek alternatif senaryolar geliştirmesine imkân tanımaktadır (Ansoff, 1975; Schoemaker, 1995). Kısa vadeli baskılara rağmen uzun vadeli vizyonun korunmasına katkı sağlayan bu yaklaşım, öngörü olgunluğunun uzun vadeli örgütsel performans üzerinde belirgin ve olumlu etkiler doğurduğunu ortaya koymaktadır (Rohrbeck & Kum, 2018). Dijitalleşme, öngörü kapasitesini bir yandan güçlendirirken öte yandan kısa vadeli metriklerin baskısı nedeniyle kısıtlamaktadır (Gao & Yin, 2025). Stratejik öngörü bu nedenle yönetsel tünel etkisinin aşılmasında kritik bir kuramsal karşıt güç olarak değerlendirilmektedir.

3.7. Dijital Karar Sistemleri ve Algoritmik Tünelleşme

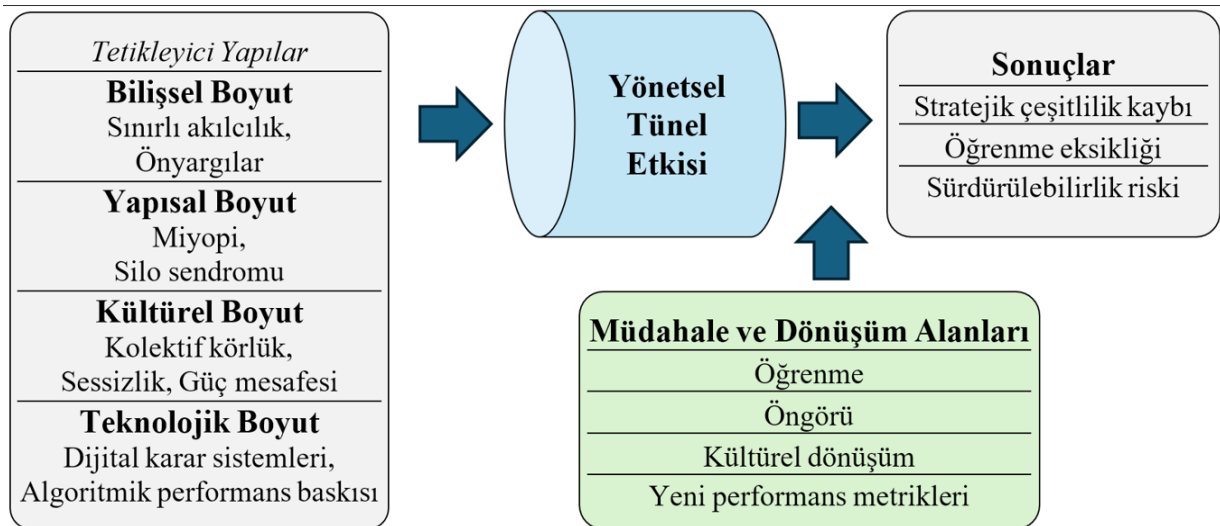
Dijital karar sistemleri görünürde bilgi bolluğu sağlamakta ve karar süreçlerini hızlandırmaktadır. Oysa algoritmaların şeffaflık sorunlarına yol açması ve geri bildirim mekanizmalarının çoğunlukla geçmiş verilere dayanması yönetsel dikkati daraltabilmektedir (Burrell, 2016; Guo vd., 2023). Bu durum örgütlerin stratejik öngörü kapasitesini zayıflatmakta ve uzun vadeli uyumunu tehdit etmektedir (Faraj vd., 2018; Mills & Spencer, 2025). Bu yönüyle dijital karar sistemleri ve algoritmik tünelleşme, yönetsel tünel etkisinin dijital çağdaki en önemli tetikleyicileri olarak görülmektedir.

3.8. Algoritmik Performans Baskısı ve Dijital Kısa Vadecilik

Dijitalleşmeyle birlikte performansın sürekli ölçülmesi ve raporlanması mümkün hale gelmektedir. Görünürde şeffaflık sağlayan bu durum yönetsel dikkati kısa vadeli metriklere yoğunlaştırmakta ve uzun vadeli vizyonu gölgelemektedir (Laverty, 1996). Kısa vadeli baskıların inovasyon ve Ar-Ge yatırımlarını ciddi ölçüde kısıtladığını ortaya koyan araştırmalar (Aspara vd., 2014; Liu vd., 2023), algoritmik performans baskısının yönetsel tünel etkisinin dijital bağlamdaki en güçlü kaynaklarından biri olduğunu göstermektedir.

4. Kavramsal Model

Yukarıda açıklanan kuramsal temeller doğrultusunda geliştirilen kavramsal model, yönetsel tünel etkisini bilişsel, yapısal, kültürel ve teknolojik boyutların etkileşimi üzerinden bütüncül biçimde açıklamaktadır. Model, yönetsel tünel etkisini tetikleyen unsurları, bu daralmanın doğurduğu sonuçları ve sürecin hangi müdahale alanlarıyla dengelenebileceğini sistematik biçimde ortaya koymaktadır.



Şekil 1. Yönetsel Tünel Etkisi: Çok Katmanlı Kavramsal Model

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1 incelendiğinde bilişsel önyargılar, yapısal kopukluklar, kültürel sessizlik normları ve dijitalleşmenin yarattığı algoritmik baskıların modelin temel tetikleyici unsurları arasında yer aldığı

görülmektedir. Bu unsurların etkileşimi yönetsel tünel etkisini oluşturarak stratejik çeşitlilik kaybı, örgütsel öğrenme eksiklikleri ve sürdürülebilirlik riskleri gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Model aynı zamanda, öğrenme süreçlerinin güçlendirilmesi, stratejik öngörü kapasitesinin geliştirilmesi, kültürel dönüşümün desteklenmesi ve yeni performans göstergelerinin kullanılması gibi müdahale alanlarını da içermektedir. Aşağıda modelin temel boyutları, kavramsal çerçeve ve kuramsal temeller başlıkları altında verilen açıklamalar çerçevesinde ele alınmaktadır.

4.1. Bilişsel Boyut

Kuramsal temeller bölümünde sınırlı akılcılık ve bilişsel önyargılar başlığı altında açıklandığı üzere, bu boyut yönetsel tünel etkisinin en temel düzeyini oluşturmaktadır. Karar vericilerin tüm bilgiyi işleme kapasitesine sahip olmaması ve mevcut inançlarını destekleyen verilere öncelik vermesi, stratejik seçeneklerin daralmasına ve uzun vadeli tehditlerin göz ardı edilmesine yol açmaktadır (Bazerman & Moore, 2012; Posavac vd., 2010; Simon, 1955, 1987; Tversky & Kahneman, 1974). Yöneticilerin sınırlı dikkat kapasitesiyle şekillenen bu süreç, örgütün çevresel değişimleri doğru yorumlama gücünü zayıflatmakta ve sonuç olarak stratejik çeşitlilik kaybına neden olmaktadır.

4.2. Yapısal Boyut

Silo sendromu ve dikkat temelli görüş başlığı altında ele alındığı üzere, yapısal boyut yönetsel tünel etkisinin örgüt içi birimler arası ilişkiler üzerinden nasıl kurumsallaştığını ortaya koymaktadır. Birimler arası bilgi paylaşımının sınırlı kalması ve örgütsel yapıdaki kopukluklar, stratejik esnekliği zayıflatarak kolektif öğrenme süreçlerini baltalamaktadır. Özellikle belirsizlik koşullarında yapısal farklılaşmanın etkin bir entegrasyonla desteklenmemesi, stratejik odağı daraltarak uzun vadeli uyum kapasitesini azaltan bir zihniyetin yerleşmesine zemin hazırlamaktadır (Cilliers & Greyvenstein, 2012; Diamond & Allcorn, 2009; Lawrence & Lorsch, 1967; Leistner, 2012; Ocasio, 1997).

4.3. Kültürel Boyut

Sosyal bilişsel kuram ile yönetsel körlük ve kolektif körlük başlıkları altında ifade edildiği üzere, kültürel boyut yönetsel tünel etkisinin kolektif düzeyde nasıl pekiştirildiğini açıklamaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ve psikolojik güvenliğin sağlanmadığı yapılarda çalışanların riskleri ve etik sorunları dile getirmekten kaçınması, kolektif körlüğü kurumsal bir davranış kalıbı haline getirmektedir. Bu durum, bireysel düzeydeki algısal sınırlılıkların ötesine geçerek sessizlik normları, güç ilişkileri ve kültürel baskılar aracılığıyla stratejik farkındalığı bütünüyle kısıtlamaktadır (Chikudate, 1999, 2002, 2015; Edmondson, 1999; Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005).

4.4. Teknolojik Boyut

Dijital karar sistemleri ve algoritmik tünelleşme ile algoritmik performans baskısı ve dijital kısa vadecilik başlıkları altında vurgulandığı üzere, teknolojik boyut dijitalleşmenin yönetsel dikkat üzerindeki yeni daraltıcı etkilerini kapsamaktadır. Hız ve verimlilik odaklı sistemlerin beraberinde getirdiği algoritmik şeffaflık sorunu ile anlık performans metriklerine duyulan bağımlılık, uzun vadeli stratejik sezgiyi ve öngörü kapasitesini zayıflatmaktadır. Bu mekanizmalar, stratejik kısa vadeciliği dijital bağlamda yeniden üreterek inovasyon yatırımlarının ötelenmesine ve gelecek miyopisinin derinleşmesine yol açan kritik bir tetikleyici işlevi görmektedir (Burrell, 2016; Guo vd., 2023; Laverty, 1996; Mills & Spencer, 2025).

4.5. Yönetsel Tünel Etkisi

Bilişsel, yapısal, kültürel ve teknolojik boyutların etkileşimi yönetsel tünel etkisini oluşturmaktadır. Daralan dikkat ufku stratejik tehdit ve fırsatların fark edilmesini zorlaştırmakta, alternatif senaryoların göz ardı edilmesine neden olmakta ve karar süreçlerini rutinleşmiş bir yapıya sürüklemektedir (Ocasio, 1997; Posavac vd., 2010). Yönetsel tünel etkisi yalnızca bireysel bir karar kusuru değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde kurumsallaşan ve kolektif öğrenmeyi sınırlayan çok boyutlu bir olgu niteliği taşımaktadır (Bromiley & Rau, 2016; Catino, 2013).

4.6. Sonuçlar

Yönetsel tünel etkisi örgütlerin stratejik çeşitliliğini, uzun vadeli uyum kapasitesini ve inovasyon gücünü zayıflatmaktadır. Alternatif senaryoların geliştirilememesi stratejik çeşitlilik kaybına yol

açmakta ve öğrenme eksiklikleri hatalardan ders çıkarma kapasitesini azaltmaktadır. Bu durum örgütsel körlüğü pekiştirmekte ve sürdürülebilirlik riski oluşturmaktadır. Sürdürülebilirlik riski ise çevresel değişimlere uyum sağlayamayan örgütleri uzun vadeli tehditlere karşı savunmasız hale getirmektedir.

Nokia örneği bu sürecin somut bir göstergesidir. Hiyerarşik iletişim engelleri ve geçmiş başarı kalıplarına aşırı bağlılık nedeniyle şirketin stratejik çeşitliliği kaybedilmiş ve inovasyon kapasitesi zayıflamıştır (Doz & Wilson, 2017; Vuori & Huy, 2016). Benzer biçimde Kodak, dijital fotoğrafçılığın yükselişini öngörmesine rağmen kısa vadeli kârlılık baskısı nedeniyle dijital dönüşümü zamanında gerçekleştirememiştir. Stratejik kısa vadecilik, dar görüşlülük ve analitik olgunluk miyopisi gibi körlükler şirketin uzun vadeli rekabet gücünü zayıflatmıştır (Lucas Jr & Goh, 2009; Tripsas & Gavetti, 2000). Her iki örnek de yönetsel tünel etkisinin örgütlerde gerçek ve yıkıcı sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir.

4.7. Müdahale ve Dönüşüm Alanları

Kavramsal modelde yönetsel tünel etkisinin aşılabilmesi için dört temel müdahale alanı önerilmektedir. İlk alan, çift döngülü öğrenme ve öğrenen örgüt yaklaşımıyla örgütsel öğrenmenin güçlendirilmesidir. İkinci alan, stratejik öngörü araçlarının kullanımını kapsamaktadır. Zayıf sinyallerin erken tespiti ve senaryo planlama yöntemleri bu alanda kritik rol oynamaktadır. Üçüncü alan, kültürel dönüşümdür. Psikolojik güvenlik, etik liderlik ve açık iletişim örgütsel sessizliğin aşılması için temel koşullar arasında yer almaktadır. Dördüncü alan ise performans yönetimidir. Kısa vadeli metriklerin yanında uzun vadeli göstergelerin kurumsallaştırılması, örgütlerin stratejik çeşitliliğini ve sürdürülebilirlik kapasitesini korumasına katkı sağlamaktadır.

5. Yönetsel Tünel Etkisine Çözüm Önerileri: Kuramsal Temeller Çerçevesinde Stratejik Yaklaşımlar

Yönetsel tünel etkisinin aşılabilmesi için kuramsal temeller çerçevesinde uygulanabilecek olan stratejik yaklaşımlar, modelde belirtilen dört temel müdahale alanına çözüm önerileri sunmayı amaçlamaktadır. Her bir çözüm yaklaşımı, yalnızca kavramsal bir öneri değil, aynı zamanda literatürde desteklenen ve uygulamaya dönük karşılığı bulunan stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

5.1. Örgütsel Öğrenmeye Dayalı Çözüm Yaklaşımları

Yönetsel tünel etkisini azaltmada örgütsel öğrenme kapasitesinin güçlendirilmesi kritik bir müdahale alanı olarak öne çıkmaktadır. Çift döngülü öğrenme uygulamaları, yöneticilerin yalnızca hataları düzeltmekle yetinmeyip bu hataların ortaya çıkmasına neden olan temel varsayımları da gözden geçirmelerine olanak tanımaktadır (Argyris & Schön, 1978). Öğrenen örgüt yaklaşımı ise sistem düşüncesi, ortak vizyon ve sürekli öğrenme pratikleri aracılığıyla stratejik dar görüşlülüğün aşılmasına katkı sağlamaktadır (Senge, 1990). Ancak silo yapıları, sessizlik normları ve hiyerarşik iletişim engelleri örgütsel öğrenmeyi sınırlandırabilmektedir. Bu noktada Edmondson'un (1999) psikolojik güvenlik kavramı önem kazanmaktadır. Çalışanların hata yapma ya da farklı fikirlerini dile getirme konusunda kendilerini güvende hissettikleri yapılarda kolektif körlük zayıflamakta ve stratejik dikkat ufku genişlemektedir. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin bireysel, yapısal ve kültürel boyutlarda desteklenmesi yönetsel tünel etkisini azaltmaya yönelik etkili bir çözüm çerçevesi sunmaktadır.

5.2. Stratejik Öngörüye Dayalı Çözüm Yaklaşımları

Yönetsel tünel etkisinin en belirgin sonuçlarından biri, geleceğe yönelik öngörü kapasitesinin zayıflamasıdır. Bu nedenle stratejik öngörü yaklaşımları, yönetsel tünel etkisinin aşılmasında güçlü bir çözüm çerçevesi sunmaktadır. Ansoff'un (1975) zayıf sinyaller yaklaşımı, örgütlerin çevrede henüz belirginleşmemiş işaretleri tespit ederek stratejik sürprizlere karşı hazırlıklı olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Schoemaker'in (1995) senaryo planlama yaklaşımı, belirsizlik koşullarında alternatif geleceklerin kurgulanmasına imkân tanımaktadır.

Kurumsal öngörü olgunluğu olarak adlandırılan stratejik öngörü uygulamalarının örgütlerde kurumsallaşması, uzun vadeli performansı güçlendirmektedir (Rohrbeck vd., 2015; Rohrbeck & Kum, 2018). Diğer yandan dijitalleşme süreci stratejik öngörüye hem yeni fırsatlar hem de sınırlılıklar getirmektedir. Büyük veri ve yapay zekâ geleceğe dair senaryo geliştirmeyi kolaylaştırmakta ancak

algoritmik performans göstergeleri, yöneticilerin dikkati kısa vadeli metriklere yoğunlaştırarak uzun vadeli vizyonu gölgeleyebilmektedir (Gao & Yin, 2025).

Stratejik öngörü araçları, bilişsel ve yapısal süreçlerde yaşanan dikkat daralmasını azaltarak yöneticilerin dikkat ufkunu genişletmekte ve örgütün tünel etkisinden çıkmasına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla bu araçların kurumsallaştırılması, yönetsel tünel etkisini aşmada ve örgütlerin sürdürülebilir uyum kapasitesini artırmada vazgeçilmez bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

5.3. Kültürel Dönüşüme Dayalı Çözüm Yaklaşımları

Örgütlerde hâkim olan sessizlik normları, güç mesafesi ve otoriter liderlik tarzları, çalışanların stratejik tehditleri dile getirmesinin önünde ciddi bir engel oluşturmakta ve kolektif körlüğü beslemektedir. Bu engelin aşılmasında psikolojik güvenlik belirleyici bir işlev üstlenmektedir. Edmondson (1999), çalışanların eleştirel düşüncelerini çekinmeden paylaşabildikleri bir örgüt ikliminin tünel etkisini kırmada etkili olduğunu vurgulamaktadır. Etik liderlik de bu iklimin oluşmasına doğrudan katkı sağlamaktadır. Brown vd. (2005), etik liderlerin sosyal öğrenme süreçleri aracılığıyla örgüt içinde güven ortamını güçlendirdiğini ve sessizlik kültürünü dönüştürdüğünü ileri sürmektedir. Dijital gözetim sistemleri ise bu süreçte çift yönlü bir etki yaratmaktadır. Söz konusu sistemler çalışanlar üzerinde baskı unsuru haline gelebilirken, şeffaflık ve katılımcı iletişim ilkeleriyle bütünleştirildiğinde öğrenme ve iş birliğini destekleyen araçlara dönüşebilmektedir (Guo vd., 2023). Dolayısıyla kültürel dönüşüm, yönetsel tünel etkisinin sosyal ve normatif kaynaklarını doğrudan hedef alarak örgütlerin uzun vadeli uyum kapasitesini güçlendirmektedir.

5.4. Performans Yönetimine Dayalı Çözüm Yaklaşımları

Performans yönetimi, yönetsel tünel etkisinin finansal ve teknolojik baskılardan kaynaklanan boyutlarına karşı önemli bir çözüm alanı sunmaktadır. Klasik performans sistemleri çoğunlukla kısa vadeli çıktılara odaklanmakta ve yöneticilerin uzun vadeli stratejik vizyon geliştirme kapasitelerini sınırlandırmaktadır (Laverty, 1996). Dijitalleşme süreci ise algoritmik metrikler aracılığıyla bu kısa vadeciliği daha da pekiştirmektedir (Mills & Spencer, 2025). Çözüm, performans yönetiminde uzun vadeli göstergelerin kurumsallaştırılmasından geçmektedir. Yenilik kapasitesi, sürdürülebilirlik ve stratejik çeşitlilik gibi kriterlerin değerlendirme sistemlerine dâhil edilmesi, yöneticilerin dikkat ufkunu genişletmekte ve stratejik vizyonu güçlendirmektedir (Bromiley & Rau, 2016). Yapılan araştırmalar, kısa vadeli kâr hedeflerinin inovasyonu zayıflatıldığını ve kısa vadeli teşviklerin Ar-Ge yatırımlarını sınırladığını göstermektedir (Aspara vd., 2014; Liu vd., 2023). Performans yönetimine dayalı çözüm yaklaşımları bu bağlamda örgütlerin sürdürülebilirlik kapasitesini artırmakta ve kısa vadecilikten kaynaklanan dikkat daralmasını dengeleyerek yönetsel tünel etkisinin aşılmasına katkı sağlamaktadır.

Tüm bu değerlendirmeler bir arada ele alındığında örgütsel öğrenme, stratejik öngörü, kültürel dönüşüm ve performans yönetiminin yönetsel tünel etkisinin çok boyutlu doğasına karşı bütüncül bir çözüm çerçevesi oluşturduğu ifade edilebilecektir. Her bir alan kavramsal modelde tanımlanan bilişsel, yapısal, kültürel ve teknolojik tetikleyicilere doğrudan karşılık üretmektedir. Bu sayede örgütlerin stratejik dikkat ufkunu genişletmekte, uzun vadeli uyum ve sürdürülebilirlik kapasiteleri ise belirgin biçimde güçlenmektedir.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, dijitalleşen örgütlerde yönetsel tünel etkisini açıklamaya yönelik bütüncül bir kuramsal çerçeve geliştirmektedir. Literatürde çoğunlukla parçalı biçimde ele alınan kavramlar, bilişsel, yapısal, kültürel ve teknolojik boyutlar çerçevesinde yeniden bütünleştirilmiş ve yönetsel tünel etkisi başlığı altında şemsiye bir kavramsallaştırmaya dönüştürülmüştür. Geliştirilen model, yalnızca yönetsel dikkatin nasıl daraldığını değil, bu daralmanın örgütsel öğrenme kapasitesi, stratejik çeşitlilik ve sürdürülebilirlik üzerindeki olumsuz sonuçlarını daha görünür kılmaktadır. Bunun yanı sıra model, örgütlerin bu etkiyi aşabilmesi için örgütsel öğrenme, stratejik öngörü, kültürel dönüşüm ve performans yönetiminde uzun vadeli kriterlerin kurumsallaştırılması gibi çözüm alanlarını vurgulamaktadır.

6.1. Akademik Katkılar

Çalışma, yönetsel tünel etkisini literatürde dağınık biçimde ele alınan kavramları bütünleştirerek özgün bir kuramsal çerçeveye kavuşturmaktadır. İlk olarak örgütsel körlük, stratejik kısa vadecilik ve dar

görüşlülük, yönetsel körlük, kolektif körlük ve silo sendromu kavramları bir arada ele alınmakta ve dijitalleşmenin etkisiyle nasıl yeniden üretildikleri açıklanmaktadır.

İkinci olarak bilişsel, yapısal, kültürel ve teknolojik boyutları içeren çok katmanlı bir model önerilmektedir. Model, yalnızca bireysel bilişsel önyargılarla değil, örgütsel yapılarıdaki kopukluklar, kültürel normlar ve dijital baskılar üzerinden de yönetsel tünel etkisinin kurumsallaştığını göstermektedir. Böylece literatürdeki kavramsal dağınıklık giderilmekte ve farklı düzeylerde incelenen körlük biçimleri tek bir bütüncül çerçevede açıklanmaktadır.

Üçüncü olarak çalışma yalnızca sorunun tanımlanmasıyla sınırlı kalmamakta, çözüm perspektifi de sunmaktadır. Bu kapsamda örgütsel öğrenme, stratejik öngörü, kültürel dönüşüm ve performans yönetimi gibi stratejik yaklaşımlar, kuramsal temellere dayalı olarak tartışılmaktadır.

Son olarak analitik olgunluk miyopisi ve gelecek miyopisi gibi dijitalleşmenin ürettiği yeni körlük biçimleri literatürde yeterince incelenmemiştir. Mevcut araştırmalarda bu kavramlar genellikle teknik ya da operasyonel bağlamda ele alınmış ancak stratejik dikkat daralması üzerindeki etkileri bütüncül olarak irdelenmemiştir. Bu çalışma, söz konusu boşluğu görünür kılarak literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

6.2. Uygulayıcı Katkılar

Çalışma, yöneticilere yalnızca tünel etkisinin kavramsal çerçevesini tanımlamakla kalmayıp, bu etkiyi aşmaları için kullanılabilecek stratejik araçları da göstermektedir. Yönetsel tünel etkisinin bilişsel, yapısal, kültürel ve teknolojik boyutları ile açıklanması, yöneticilere riskleri daha kolay teşhis etme ve önleyici mekanizmalar geliştirme fırsatı sunmaktadır.

Modelde açıklanan müdahale alanları, uygulayıcılar için somut bir yol haritası oluşturmaktadır. Çift döngülü öğrenme, senaryo planlama, psikolojik güvenliğin desteklenmesi ve performans yönetiminde uzun vadeli kriterlerin benimsenmesi yöneticilerin dikkat ufkunu genişletebilmektedir. Dijitalleşmenin kısa vadeli baskılar üretme potansiyeli göz önünde bulundurulduğunda, bu müdahale alanları stratejik vizyonun korunmasına katkı sağlamaktadır.

Dijitalleşmenin hem fırsatlar hem de riskler barındırdığı dikkate alındığında, yöneticilerin teknoloji yatırımlarını daha bilinçli biçimde yönetmeleri gerekmektedir. Algoritmik sistemlerin karar süreçlerini hızlandırabilen pozitif özelliğinin yanında, dikkati kısa vadeli çıktılara yoğunlaştırabilen negatif bir yönü de bulunmaktadır. Bu gerçeklikten hareketle yöneticilerin, dijital araçları yalnızca operasyonel verimlilik aracı olarak değil, aynı zamanda stratejik farkındalığı güçlendiren bir unsur olarak kullanabilmesi gerekmektedir.

6.3. Politika Önerileri

Yönetsel tünel etkisi yalnızca örgütsel değil, aynı zamanda sektörel ve toplumsal düzeyde de etkiler doğurmaktadır. Bu nedenle politika yapıcılarının konuya yönelik düzenlemeler geliştirmeleri gerekmektedir. Öncelikle algoritmik karar sistemlerinin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun biçimde tasarlanması gerektiği ileri sürülmektedir.

Bunun yanında kısa vadeli finansal teşviklerin uzun vadeli yatırımları zayıflatığı bilinmektedir. Aspara vd. (2014) ile Liu vd. (2023) tarafından yapılan çalışmalarda kısa vadeli kâr baskılarının inovasyon ve Ar-Ge yatırımlarını sınırlandırdığı ortaya konulmaktadır. Bu nedenle sermaye piyasalarında uzun vadeli yatırımları destekleyecek düzenlemelere ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Son olarak örgütsel sessizlik, güç mesafesi ve kolektif körlük yalnızca örgütleri değil, toplumsal yapıyı da etkilemektedir. Morrison ve Milliken'in (2000) belirttiği gibi sessizlik kültürü, farklı görüşlerin bastırılmasına yol açmakta ve bu durum inovasyonu ve etik karar alma süreçlerini zayıflatmaktadır. Bu nedenle kamu politikalarının katılımcılığı ve ifade özgürlüğünü destekleyecek şekilde tasarlanması gerekmektedir.

6.4. Çalışmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar

Bu çalışma kuramsal bir model önerisi niteliği taşımakta olup, ampirik olarak test edilmemiştir. Gelecek araştırmalarda modelin farklı sektörlerde, kültürel bağlamlarda ve dijitalleşme düzeylerinde sınanması

önem arz etmektedir. Ayrıca sosyoloji, psikoloji ve enformasyon sistemleri gibi disiplinlerden yapılacak katkılar, kavramın daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesine imkân tanıyabilecektir.

Bunun yanı sıra yönetsel tünel etkisinin bireysel düzeyde tükenmişlik, örgütsel düzeyde stratejik çeşitlilik kaybı ve toplumsal düzeyde etik sorunlar gibi farklı sonuçları da incelemeye değer bulunmaktadır. Dijitalleşmenin hızla değişen doğası dikkate alındığında, yapay zekâ destekli karar destek sistemlerinin gelecekte ortaya çıkarabileceği yeni körlük biçimlerinin de araştırılması gerekmektedir.

6.5. Genel Değerlendirme

Bilişsel önyargılar, yapısal kopukluklar, kültürel sessizlik normları ve algoritmik baskılar yönetsel dikkati daraltmakta, örgütlerin stratejik çeşitliliğini, öğrenme kapasitesini ve sürdürülebilirlik kabiliyetini sınırlamaktadır. Bu çalışma yönetsel tünel etkisini dijitalleşme çağının örgütsel dinamikleri ışığında yeniden kavramsallaştırmakta ve çok boyutlu bir model aracılığıyla açıklamaktadır. Ayrıca çalışma, akademik literatüre, uygulayıcılara ve politika geliştiricilere katkı sunmanın yanı sıra gelecekte yapılacak araştırmalar için de kapsamlı bir teorik zemin hazırlamaktadır.

Kaynaklar

- Acar, Z., & Mete, M. (2023). The mediator role of leader-member exchange in the effect of organizational knowledge sharing on organizational blindness in healthcare professionals: Chain hospital example. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Econometrics, Statistics & Empirical Economics Journal*, 24, 29–44. <https://ideas.repec.org/a/eas/econst/v24y2023i24p29-44.html>
- Akdede, S. H., & Turan, A. H. (2008). Bilişim sistemlerinin KOBİ'lerin performansına etkileri: Kaynak temelli yaklaşım ile Denizli ilinde ampirik bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(4), 1–28. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002077
- Akter, S., Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment? *International Journal of Production Economics*, 182, 113–131. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.018>
- Ali, A., Mancha, R., & Pachamanova, D. (2018). Correcting analytics maturity myopia. *Business Horizons*, 61(2), 211–219. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.003>
- Altınay, A., Mercan, N., Aksanyar, Y., & Sert, S. (2012). İşletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zeka. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 13–19. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16339/171079>
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Aspara, J., Pajunen, K., Tikkanen, H., & Tainio, R. (2014). Explaining corporate short-termism: self-reinforcing processes and biases among investors, the media and corporate managers. *Socio-Economic Review*, 12(4), 667–693. <https://doi.org/10.1093/ser/mwu019>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2012). *Judgment in managerial decision making* (8 e.). The USA: Wiley.
- Bento, F., Tagliabue, M., & Lorenzo, F. (2020). Organizational silos: A scoping review informed by a behavioral perspective on systems and networks. *Societies*, 10(3), 56. <https://doi.org/10.3390/soc10030056>

- Bilgiç, E., Türkmenoğlu, M. A., & Batı, G. B. (2019). İş analitiği ve değer zinciri: Detaylı ve sistematik bir literatür taraması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (54), 1–24. <https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.510774>
- Bıyıkbeyi, T. (2023). Örgütsel körlüğün öncülleri ve ardılları. İçinde M. Avcı, E. Kara, & A. Kaya (Ed.), *Örgütsel davranış araştırmaları* (1 b., ss. 372–384). Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Bıyıkbeyi, T., & Tatlı, H. S. (2025). Dinamik çevrelerde örgütsel miyopiden kurtulmak: Örgütsel öğrenme açısından inceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(55), 588–611. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1571534>
- Brielmaier, C., & Friesl, M. (2023). The attention-based view: Review and conceptual extension towards situated attention. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 99–129. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12306>
- 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/10.1177/0149206315617240>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burrell, J. (2016). How the machine ‘thinks’: Understanding opacity in machine learning algorithms. *Big Data & Society*, 3(1), 2053951715622512. <https://doi.org/10.1177/2053951715622512>
- Catino, M. (2013). *Organizational myopia: Problems of rationality and foresight in organizations*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139208819>
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>
- Chikudate, N. (1999). The state of collective myopia in Japanese business communities: A phenomenological study for exploring blocking mechanisms for change. *Journal of Management Studies*, 36(1), 69–86. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00126>
- Chikudate, N. (2002). Collective myopia and disciplinary power behind the scenes of unethical practices: A diagnostic theory on Japanese organization. *Journal of Management Studies*, 39(3), 289–307. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00293>
- Chikudate, N. (2015). *Collective myopia in Japanese organizations: A transcultural approach for identifying corporate meltdowns* (1 e.). New York: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137450852>
- Cilliers, F., & Greyvenstein, H. (2012). The impact of silo mentality on team identity: An organisational case study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v38i2.993>
- Currie, W. L. (1999). Revisiting management innovation and change programmes: Strategic vision or tunnel vision? *Omega*, 27(6), 647–660. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(99\)00023-7](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(99)00023-7)
- Czakon, W., Klimas, P., & Kawa, A. (2023). Re-thinking strategic myopia: A necessary condition analysis of heuristic and firm's performance. *Industrial Marketing Management*, 115, 99–109. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.09.015>
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business School Press.
- Deephhouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x>

- Diamond, M. A., & Allcorn, S. (2009). Silo mentality. In M. A. Diamond & S. Allcorn (Eds.), *Private Selves in Public Organizations: The Psychodynamics of Organizational Diagnosis and Change* (pp. 49–72). New York: Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9780230620094_4
- Doğan, İ. F. (2022). Örgütlerde iş birliği ile değer yaratmada “silo liderlik tarzı”nın etkisi üzerine bir değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 1502–1512. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1195599>
- Doz, Y., & Wilson, K. (2017). *Ringtone: Exploring the rise and fall of Nokia in mobile phones*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198777199.001.0001>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), 62–70. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.005>
- Fombrun, C. J. (2018). *Reputation: Realizing value from the corporate image* (20th Anniversary edition). Harvard Business School Press.
- Gao, L., & Yin, H. (2025). Managerial myopia and greenwashing: A machine learning and text analysis approach. *International Review of Financial Analysis*, 105, 104452. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104452>
- George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big data and management. *Academy of Management Journal*, 57(2), 321–326. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4002>
- Guo, X., Li, M., Wang, Y., & Mardani, A. (2023). Does digital transformation improve the firm's performance? From the perspective of digitalization paradox and managerial myopia. *Journal of Business Research*, 163, 113868. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113868>
- Gürçay, G. (2019). *Örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi ilişkisi: İnşaat sektöründe bir araştırma* [Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi, Tez No: 622514. İstanbul.
- Hansen, J. A., & Nielsen, P. A. (2022). How do public managers learn from performance information? Experimental evidence on problem focus, innovative search, and change. *Public Administration Review*, 82(5), 946–957. <https://doi.org/10.1111/puar.13533>
- Joseph, J., Laureiro Martinez, D., Nigam, A., Ocasio, W., & Rerup, C. (2024). Research frontiers on the attention-based view of the firm. *Strategic Organization*, 22(1), 6–17. <https://doi.org/10.1177/14761270231223397>
- Karaboğa, T., & Zehir, C. (2020). Büyük verinin etkin yönetiminde stratejik uyum ve veri odaklı kültür. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*(8), 63–76. <https://doi.org/10.21733/ibad.717117>
- Kılıç, T. (2024). Development of organizational blindness scale. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 7(3), 285–294. <https://akademikbirikimdergisi.com/index.php/uabd/article/view/246/276>
- Larwood, L., & Whittaker, W. (1977). Managerial myopia: Self-serving biases in organizational planning. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 194–198. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.194>
- Laverty, K. J. (1996). Economic “short-termism”: The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review*, 21(3), 825–860. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100316>
- Laverty, K. J. (2004). Managerial myopia or systemic short-termism? *Management Decision*, 42(8), 949–962. <https://doi.org/10.1108/00251740410555443>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47. <https://doi.org/10.2307/2391211>

- Leistner, F. (2012). *Connecting organizational silos: Taking knowledge flow management to the next level with social media*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Levinthal, D., & Posen, H. E. (2007). Myopia of selection: Does organizational adaptation limit the efficacy of population selection? *Administrative Science Quarterly*, 52(4), 586–620. <http://www.jstor.org/stable/20109945>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Liu, L., Lei, K., Jin, H., & Teng, Y.-P. (2023). R&D investment, executive incentive, and financial performance in GEM: Based on three-stage least squares method. *SAGE Open*, 13(4), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440231210428>
- Lucas Jr, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.01.002>
- Marginson, D., & McAulay, L. (2008). Exploring the debate on short-termism: A theoretical and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 273–292. <https://doi.org/10.1002/smj.657>
- Marinković, M., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wu, J. (2022). Corporate foresight: A systematic literature review and future research trajectories. *Journal of Business Research*, 144, 289–311. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.097>
- Meler, S., & Korkmaz Çiçek, A. (2022). Hemşirelikte yeni bir kavram ve var olan bir tehdit: Örgütsel körlük. İçinde R. Akkaya & B. Akkaya (Ed.), *Sağlık Bilimlerinde Güncel Tartışmalar 5* (ss. 70–78). Ankara: Bilgin Kültür Sanat Yayınları. <https://www.bilginyayinevi.com/doc/30>
- Mills, S., & Spencer, D. A. (2025). Efficient inefficiency: Organisational challenges of realising economic gains from AI. *Journal of Business Research*, 189, 115128. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115128>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+%3C187::AID-SMJ936%3E3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+%3C187::AID-SMJ936%3E3.0.CO;2-K)
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2018). The attention-based view of great strategies. *Strategy Science*, 3(1), 289–294. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0042>
- Oehmen, J., Locatelli, G., Wied, M., & Willumsen, P. (2020). Risk, uncertainty, ignorance and myopia: Their managerial implications for B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 330–338. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.018>
- Özman, C., Mergan, B., Ceyhun, S., & Aktaş Üstün, N. (2024). Spor bilimlerinde görev yapan akademisyenlerin kurumsal körlük ve iş performansları arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (80), 223–236. <https://doi.org/10.51290/dpusbe.1443235>
- Posavac, S. S., Kardes, F. R., & Joško Brakus, J. (2010). Focus induced tunnel vision in managerial judgment and decision making: The peril and the antidote. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 102–111. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.07.002>
- Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.002>

- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>
- Sabırlı, H., & Yorulmaz, M. (2025). Effect of job satisfaction on organizational blindness: A study on healthcare professionals [İş doyumunun işletme körlüğüne etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir inceleme]. *Trakya University E-Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 14(2), 138–152. <https://doi.org/10.47934/tefeas.14.02.05>
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *MIT Sloan Management Review*, 36(2), 25–40. <http://mitsmr.com/1nJI6Qi>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (1 e.). New York: Doubleday/Currency.
- Sevim, E. (2022). *Sağlık kurumlarında örgütsel körlüğün tespiti ve oluşumunun önlenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Biruni Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi, Tez No: 750175. İstanbul.
- Seymen, O. A., Kılıç, T., & Kinter, O. (2016). Örgütsel körlüğün (örgüt miyopisi) ayrıntılı kavramsal analizi ve ölçümü: Geliştirilen bir ölçek yardımıyla değerlendirme. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, S1, 212–222. <https://eurasianacademy.org/index.php/socialsciences/article/view/75>
- Seyrek, E. (2024). İşletme hastalıkları bağlamında örgütsel körlük (miyopi) ve silo sendromu. İçinde A. İ. Koca Ballı (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular*. Gaziantep: Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub642.c2729>
- Sezen-Gültekin, G., & Argon, T. (2020). The Relationship among organizational myopia, organizational resilience and organizational sustainability at a higher education institution in Turkey: A structural equation modelling. *International Online Journal of Education and Teaching*, 7(4), 1470–1491. <https://iojet.org/index.php/IOJET/article/view/955>
- Sheedy, E. (2021). *Risk governance: Biases, blind spots and bonuses* (1 e.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003123736>
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, H. A. (1987). Bounded rationality. In J. Eatwell, M. Milgate, & P. Newman (Eds.), *The New Palgrave: A dictionary of economics* (Vol. 1, pp. 266–268). Palgrave Macmillan.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1147–1161. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1147::AID-SMJ128%3E3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1147::AID-SMJ128%3E3.0.CO;2-R)
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van der Duin, P., Trott, P., & Ortt, R. (2024). Failed technology management: Introducing ‘future technology myopia’ and how to address it. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 122927. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122927>
- 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(1), 9–51. <https://doi.org/10.1177/0001839215606951>

- Wang, X. (2024). Does CEO temporal myopia always lead to firm short-termism? The critical role of CEO optimism and perceived opportunity costs. *Journal of Business Research*, 180, 114739. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114739>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *The Academy of Management Review*, 14(3), 361–384. <https://doi.org/10.2307/258173>
- Yavuz, F. (2020). *Sağlık çalışanlarında örgütsel miyopi ve tükenmişlik sendromu ilişkisi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi, Tez No: 636181. İstanbul.
- Yeşil, S., & Özbağış, A. (2022). Kurumsal körlüğün çalışanlar üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(özel sayı), 182–202. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1133118>
- Yeşilyurt, Ö. (2021). Do hybrid managers in academia experience business blindness. *The Journal of Academic Social Science*(119), 126–133. <https://doi.org/10.29228/ASOS.51690>
- Yu, Y., Xie, B., Dou, Z., & Fu, Q. (2024). Managerial myopia and corporate innovation strategy. *Finance Research Letters*, 67, 105733. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105733>
- Yuan, Y., Hu, M., & Cheng, C. (2023). CEO succession and corporate innovation: A managerial myopic perspective. *The North American Journal of Economics and Finance*, 64, 101863. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2022.101863>
- Zehir, C., & Bilgetürk, M. (2022). Büyük veri analitiği yeteneği ve firma performansı ilişkisi: Firma büyüklüğünün düzenleyici rolü. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 62–73. <https://doi.org/10.14744/ysbed.2022.00019>

Review Article

Dijitalleşen Örgütlerde Yönetmel Tünel Etkisi: Kavramsal Bir Model Önerisi

The Managerial Tunnel Effect in Digitalizing Organizations: A Conceptual Model Proposal

Selçuk KILIÇ

Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi, İİBF, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

selcukkilic@aksaray.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-9287-4754>

Extended Summary

1. Introduction

The rapid acceleration of digital transformation has profoundly reshaped organizational landscapes. Digital technologies such as artificial intelligence (AI), big data analytics, and algorithmic decision support systems promise efficiency, scalability, and predictive accuracy. At the same time, they exert new pressures that constrain managerial attention and strategic vision. Information overload, compressed decision cycles, and heightened performance expectations create conditions where leaders focus narrowly on immediate metrics while neglecting long-term signals. This narrowing of organizational attention is conceptualized as the managerial tunnel effect. The metaphor of passing through a tunnel illustrates how managers can only perceive a limited portion of their environment, overlooking broader strategic opportunities and risks.

The literature has long recognized related phenomena, including organizational myopia (Levinthal & March, 1993), managerial blindness (Catino, 2013), strategic short-termism (Laverty, 1996), collective blindness (Chikudate, 2002), and silo syndrome (Diamond & Allcorn, 2009). More recently, digitalization has introduced new forms of blindness, such as analytical maturity myopia (Ali *et al.*, 2018) and future technology myopia (Van der Duin *et al.*, 2024). However, these concepts remain fragmented and are rarely integrated into a holistic theoretical framework. This article addresses this gap by synthesizing dispersed insights into a comprehensive model that explains how cognitive, structural, cultural, and technological dimensions interact to produce the managerial tunnel effect in digitalizing organizations.

2. Conceptual Framework

The managerial tunnel effect is defined as a multi-layered organizational phenomenon that restricts foresight and adaptability. It manifests through four interrelated dimensions.

Cognitive dimension. Rooted in Simon's (1955, 1987) bounded rationality and Tversky and Kahneman's (1974) theory of cognitive biases, this dimension explains how limited processing capacity and heuristics, such as confirmation bias and overconfidence, lead managers to satisfice rather than optimize. Under time and performance pressures, they favor familiar solutions and overlook weak signals.

Structural dimension. Organizational design can institutionalize tunnel vision. Silo syndrome and hierarchical reporting mechanisms constrain cross-functional collaboration, weaken knowledge integration, and reduce strategic diversity (Diamond & Allcorn, 2009; Leistner, 2012). Structural rigidities thus channel attention into narrow domains, preventing holistic analysis.

Cultural dimension. Collective blindness and organizational silence arise from high power distance, conformity pressures, and fear of dissent. Employees may recognize threats but refrain from speaking up, allowing critical issues to remain unaddressed (Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005). Such cultural norms suppress diverse viewpoints and institutionalize myopia.

Technological dimension. While digital dashboards, AI systems, and algorithmic monitoring offer transparency, they also intensify short-term performance pressures. Managers become locked into quantifiable indicators at the expense of long-term foresight (Guo *et al.*, 2023; Mills & Spencer, 2025). Algorithmic opacity further compounds the risk by discouraging critical evaluation (Burrell, 2016).

Real-world cases underscore these dynamics. Nokia's collapse in the smartphone battle reflected collective blindness, where hierarchical silences prevented employees from challenging flawed strategies (Vuori & Huy, 2016). Kodak, despite early awareness of digital photography, delayed investments due to short-term profit imperatives, an example of short-termism and analytical myopia (Lucas Jr & Goh, 2009). Such cases highlight how tunnel effects reduce adaptability, innovation capacity, and sustainability.

3. Theoretical Foundations and Findings

The proposed model draws on multiple theoretical lenses to explain the origins and consequences of the managerial tunnel effect.

Organizational learning theory emphasizes double-loop learning (Argyris & Schön, 1978) and learning organizations (Senge, 1990) as antidotes to entrenched thinking.

Bounded rationality and bias theory (Simon, 1987; Tversky & Kahneman, 1974) highlight cognitive limitations that constrain information processing.

The attention-based view (Hansen & Nielsen, 2022; Ocasio, 1997) demonstrates how organizational structures and norms shape managerial focus, privileging certain signals while neglecting others.

Resource-based view (Barney, 1991) shows how overreliance on existing capabilities leads to competence traps and strategic rigidity.

Social cognitive theory (Bandura, 1986; Wood & Bandura, 1989) explains how collective blindness and silence spread through social learning processes.

Strategic foresight literature (Ansoff, 1975; Rohrbeck & Kum, 2018; Schoemaker, 1995) emphasizes scenario planning and weak-signal detection as countermeasures to myopia.

Digital decision systems research (Faraj *et al.*, 2018; Guo *et al.*, 2023) reveals how algorithmic opacity and short-term dashboards redirect managerial attention.

Synthesizing these lenses, the conceptual model identifies three core outcomes of tunnel effects:

- *Loss of strategic diversity*, as organizations recycle narrow sets of solutions;
- *Erosion of organizational learning*, as feedback loops and double-loop processes weaken;
- *Heightened sustainability risks*, as short-term optimization undermines resilience and long-term value creation.

These outcomes are consistent with both theoretical predictions and empirical case evidence. The failures of Nokia and Kodak illustrate how tunnel effects erode foresight, innovation, and adaptability, with long-term consequences for survival.

4. Discussion and Contributions

This study offers significant insights for both theory and practice by integrating fragmented constructs into the unifying framework of the managerial tunnel effect. Regarding its theoretical contributions, the research first reduces conceptual ambiguity by synthesizing previously isolated phenomena into a cohesive model. Second, it introduces critical digital-era constructs such as analytical maturity myopia and future technology myopia, which substantially expand the explanatory power of existing organizational theories. Third, the study effectively shifts the academic focus from diagnosis to

actionable solutions by identifying specific intervention domains that address the cognitive, structural, cultural, and technological roots of tunnel vision.

Beyond these theoretical advancements, the study provides substantial practical contributions for various stakeholders. For managers, the proposed model serves as a strategic roadmap for diagnosing tunnel vision and broadening organizational horizons by highlighting red flags such as overreliance on key performance indicators (KPIs), rigid silos, and silence norms. Simultaneously, it offers concrete remedies including the fostering of psychological safety, the redesign of performance metrics, and the strengthening of foresight capabilities. For policymakers, the research underscores the necessity of regulating algorithmic transparency and redesigning financial incentives that currently reward short-term profits at the expense of innovation and long-term sustainability. By situating the managerial tunnel effect within the digital era, this article demonstrates how tunnel vision can be effectively mitigated through the institutionalization of organizational learning, strategic foresight, and cultural transformation.

5. Conclusion and Future Research

This article reconceptualizes the managerial tunnel effect as a multidimensional organizational phenomenon that poses critical risks in the digital age. The conceptual model explains how cognitive biases, structural rigidities, cultural norms, and technological pressures interact to narrow managerial attention. It also clarifies the consequences of tunnel effects, such as diminished strategic diversity, weakened organizational learning, and increased sustainability risks.

The study identifies four domains of intervention to counteract the managerial tunnel effect:

- *Strengthening organizational learning* through double-loop practices and systemic thinking.
- *Institutionalizing strategic foresight* via scenario planning and weak-signal detection.
- *Fostering cultural transformation* by building psychological safety, ethical leadership, and open communication.
- *Reforming performance management* by integrating long-term sustainability indicators alongside short-term KPIs.

Future research should empirically test the model across diverse industries, cultural contexts, and digital maturity levels. Comparative studies could explore variations in the managerial tunnel effect between hierarchical and participatory cultures or between high-tech and traditional sectors. Moreover, as AI systems evolve, scholars should examine whether new forms of tunnel vision arise from algorithmic delegation and how they reshape managerial cognition and strategic decision-making.

In conclusion, this article provides a holistic theoretical framework that consolidates fragmented insights, introduces new digital-era constructs, and outlines a roadmap for overcoming the managerial tunnel effect. By doing so, it contributes to both academic scholarship and managerial practice, offering pathways to enhance organizational adaptability, safeguard resilience, and ensure that digital transformation broadens rather than narrows strategic horizons.