



T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI ALT SÜREÇLERİNDE ALGILANAN
BELİRSİZLİĞİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Özge KİRİŞÇİ

BURSA – 2017



T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI ALT SÜREÇLERİNDE ALGILANAN
BELİRSİZLİĞİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Özge KİRİŞÇİ

**Danışman:
Doç. Dr. Kurtuluş KAYMAZ**

BURSA – 2017

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda 701414025 numaralı Özge KİRİŞÇİ'nin hazırladığı "İnsan Kaynakları Alt Süreçlerinde Algılanan Belirsizliğin Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkileri" konulu Yüksek Lisans Tez ile ilgili tez savunma sınavı günü,-..... saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının (başarılı/başarısız) olduğuna(oybirliği/oy çokluğu)ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı,
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı,
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı,
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı,
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı,
Üniversitesi

...../...../2017

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK
RAPORU

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

13/04/2017

TezBaşlığı/Konusu: İnsan Kaynakları Alt Süreçlerinde Algılanan Belirsizliğin Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkileri/ İnsan Kaynakları Alt Süreçlerinde Belirsizlik Algısı ve ÇalışanPerformansı İlişkisi.

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 111 sayfalık kısmına ilişkin, 13/04/2017 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 19'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

13/04/2017

Adı Soyadı: Özge Kirişçi

Öğrenci No: 701414025

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Tezli Yüksek Lisans

Statüsü: Yüksek Lisans Doktora

ULUDAG UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE
THESIS/ DISSERTATION ORIGINALITY REPORT

ULUDAG UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE
TO THE DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

13/04/2017

ThesisTitle/Topic: The Effects of Perceived Uncertainty of Human Resources Subsystems on Employee's Performance/ Uncertainty Perception in Subsystems of Human Resources and Employee Performance Relation.

According to the originality report obtained by myself by using the Turnitin Plagiarism detection software and by applying the filtering options stated below on 13/04/2017 for the total of 111 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is 19%.

Filtering options applied:

- 1- Bibliography excluded
- 2- Quotes excluded
- 3- Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Uludag University Social Science Institute Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not included any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations. I accepted all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

13/04/2017

Name Surname: Özge Kirişçi

Student No: 701414025

Department: Business Administration

Programme: Master of Science

Status: Masters PhD

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Alt Süreçlerinde Algılanan Belirsizliğin Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkileri” Başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü ve cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

20/04/2017

Adı Soyadı: Özge Kirişçi

Öğrenci No: 701414025

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Tezli Yüksek Lisans

Statüsü: Yüksek Lisans Doktora

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı: Özge Kirişçi
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : X + 111
Mezuniyet Tarihi :
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Kurtuluş Kaymaz

İNSAN KAYNAKLARI ALT SÜREÇLERİNDE ALGILANAN BELİRSİZLİĞİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Çevrelerinde yaşanan mikroekonomik zorlanmalar, siyasal oluşumlar ya da sanayinin rekabetçi güçlerinden kaynaklanan hızlı değişim şartlarından dolayı örgütler belirsizlikle yüzleşmektedir. Örgütler, yeni oluşan durumlara adapte olamadıklarında bu durum örgütün faaliyetleri ve performansı üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Örgütlerin değişimlere adapte olamama seviyeleri arttıkça belirsizlikle başa çıkabilme ihtimalide azalmaktadır. Örgütün iş çevresinde deneyimlediği bütün olumsuz durumlar belirsizlik yaratmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada, en kritik süreçler olduğunu varsaydığımız insan kaynakları alt süreçlerinde algılanan belirsizliğin, çalışanların performansına nasıl etki ettiği ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Araştırma sorusu belirli oranda iş yaşamındaki kuruluşlardan gözlemlenerek türetilmiştir. Örgütlerde rol tanımlamaları, bireysel ve kurumsal kariyer planlamaları, performans geri bildirim uygulamaları ve hedef tespiti konularında kurumsal yapıların oluşturulamadığı gerekçesinden hareketle bu araştırmanın gerekliliğine karar verilmiştir. Araştırma kapsamında analiz edilecek veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Ankette, araştırma kapsamında sorgulanan 5 ayrı değişkeni ölçümlemek üzere 46 ifade, çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yarayan 6 ifade olmak üzere toplam 52 ifadeye yer verilmiştir.

Anahtar Sözcükler:

Belirsizlik, Performans, İnsan Kaynakları, Hedef Belirsizliği, Rol Belirsizliği, Kariyer Belirsizliği, Görev Performansı

ABSTRACT

Name and Surname : Özge Kirişçi
University : Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Management-Organization
Degree Awarded : Master
Page Number : X + 111
Degree Date :
Supervisor(s) : Doç. Dr. Kurtuluş Kaymaz

THE EFFECTS OF PERCEIVED UNCERTAINTY HUMAN RESOURCES SUBSYSTEMS ON EMPLOYEE'S PERFORMANCE

The purpose of this study is to determine the effects of perceived role, career, goal and performance ambiguity on employee's task and conceptual performance. The research is designed on the firms in three different sectors such as automotive, textile and food. The research model was constructed around four independent variables (role, career, goal and performance ambiguity) and a dependent variable (task and conceptual performance). Five scales used to measure the perceptions included from the related literature. The cronbach alpha values for each survey were over 0.85. To determine the validity level of the surveys, we conducted confirmatory factor analysis and found that all surveys we implicated are between acceptable limits of goodness of fit index. Totally 239 employees respond the surveys. First, we used Principle Components Analysis (PCA) to create indices for ambiguity perception. The principle component analysis shows us that the employees included in the study generally were in role, goal, career and performance ambiguity. Then, to estimate the effects of the perceived role, career, goal and performance ambiguity on employee's task and conceptual performance, the multiple linear regression analysis were conducted. The results show us that there is a statistically significant effect of role and goal ambiguity on employee's task performance. The other main result from the multiple linear regression analysis is that there is a statistically significant effect of role and performance ambiguity on the employee's conceptual performance.

Key Words:

Role Ambiguity, Goal Ambiguity, Career Ambiguity, Performance Ambiguity,
Task performance, Conceptual Performance.

ÖNSÖZ

Yaşadığımız bilgi ve iletişim çağında artık değişimin kendisi de değişmektedir. Değişim kopuşlu, beklenmedik ve sürekli değişen bir yapıya bürünmüştür. Değişim çağı, kendine özgü bir beklenti ve tehlike bileşimi ile yeni fırsatlar sunmaktadır. Ancak, yeni fırsatlar yeni stratejilerin oluşturulmasını gerektirmektedir. Bunun için, kuruluşlar önce kendilerini sonra da hızla değişen çevresel etkenleri iyi analiz etmek zorundadırlar.

Yaşam yalnızca geriye doğru anlaşılrsa da, ileriye doğru yaşanacaktır. Bu nedenle, kuruluşlar geleceğin yol haritasını zamanında ortaya koyarak organizasyonlar ve çalışan performanslarını sürekli gözden geçirmelidir. Yüksek performans sağlamanın yolu ise örgütlerdeki belirsizlik seviyesini düşürmekten geçmektedir.

Dünyada son on yıldır, yönetim bilimlerine ve yönetim uygulamalarına yönelik ilgi giderek artmaktadır. Bu ilgi, hiç kuşkusuz, bu alanda bir bilinçlenmeyi de beraberinde getirmektedir. Yine son on yıldır, kamu ve özel sektör kuruluşları yönetsel bir yapılanma ve gelişme ihtiyacının gerekliliğini fark etmişlerdir.

Bunun sonucu olarak da, organizasyonların bir kısmı yeni arayışlara yönelmiştir. Ancak, ihtiyaçların tam olarak tanımlanması ile nelerin yapılacağı ve hangi adımların atılacağı konusunda somut ve açık bir görüş oluşturmasına ilişkin belirsizlikler bugün de devam etmektedir. Bu belirsizliğin azalması için yapılacak iş, insan kaynakları alt süreçlerinde yönetim bilimlerindeki ve uygulamalarındaki gerçeklerin ortaya konularak gerekli önlemlerin alınmasıdır.

“İnsan Kaynakları Alt Süreçlerinde Algılanan Belirsizliğin Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkileri” konulu çalışmam, bu anlayışla sürdürülen gayretlere katkıda bulunmayı amaçlayan bir çalışmadır.

Bu çalışmanın konusunun belirlenmesi ve oluşmasında büyük katkısı olan ve çalışmanın her aşamasında hiçbir zaman desteğini esirgemeyen, tecrübelerini benimle paylaşan ve çalışmaktan gurur duyduğum değerli hocam, tez danışmanım Doç. Dr. Kurtuluş Kaymaz’a ve yüksek lisans öğrenimim boyunca görüş ve önerileri ile bana yol gösteren değerli ders hocalarıma çok teşekkür ederim.

Ayrıca uygulama aşamasında ankete katılım göstererek çalışmaya katkıda bulunan Bursa’nın en önemli kuruluşlarından olan Borçelik, Yeşilova Holding, Ekart Tekstil, Berteks Tekstil, Matlı Yem ve Güldoğan Tekstil çalışan ve yöneticilerine ve tez

Çalışma sürecinde moral ve destek veren değerli arkadaşlarımaya özellikle zlem zdemir'e sonsuz teşekkür ediyorum.

Son olarak, hayatımın her aşamasında sevgilerini, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, beni hep destekleyen anneme, babama ve ablama teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.



ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

BELİRSİZLİK KAVRAMININ TEMEL TEORİK ÇERÇEVESİ

1. BELİRSİZLİK KAVRAMI ve ÖNEMİ	2
1.1. Stratejik Belirsizlik	7
1.2. Pozitif Belirsizlik	10
1.3. Belirsizlik Kavramının Dayandığı Kuramsal Çerçeve	10
1.3.1. Belirsizliği Azaltma Teorisi	10
1.3.2. Hofstede'in Belirsizlikten Kaçınma Yaklaşımı	13
1.4. Belirsizlik Türleri	17
1.4.1. İçerik Belirsizliği	17
1.4.2. Değerlendirme Belirsizliği	18
1.4.3. İlişkisel Belirsizlik	19

1.4.4. Yapısal Belirsizlik	19
1.4.5. İşe Dönük Belirsizlik	20
1.4.6. Kurum Düzeyindeki Belirsizlik.....	21
1.4.7. Kollektif Belirsizlik	22
1.4.8. Çevresel Belirsizlik.....	23
1.5. Birey ve Örgüt Düzeyinde Belirsizlik Algısı.....	25
1.6. Belirsizliğin Birey ve Örgüt Düzeyindeki Sonuçları.....	25
1.7. Belirsizlikle Başa Çıkma Stratejileri	27
1.7.1. Rasyonel Problem Çözme	27
1.7.2. İkna Edici İletişim	28
1.7.3. Diyologa Dayalı Öğrenme	31
1.7.4. Uzlaşmacı Yaklaşım	32

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI ALT SÜREÇLERİ VE BELİRSİZLİK İLİŞKİSİ

2.1. Rol Belirsizliği.....	34
2.1.1. Rol Belirsizliği ve Çalışan Performansı İlişkisi.....	37
2.2. Örgütsel Hedef Belirsizliği.....	39
2.2.1. Örgütsel Hedef Belirsizliği Boyutları.....	41
2.2.1.1. Misyon Kavrama Belirsizliği.....	42
2.2.1.2. Hedeflerin Yönlendirici Niteliğindeki Belirsizlik.....	43
2.2.1.3. Hedef Değerlendirmedeki Belirsizlik	43
2.2.1.4. Hedef Önceliğindeki Belirsizlik.....	44

2.2.2. Örgütsel Hedef Belirsizliği ve Çalışan Performansı İlişkisi.....	44
2.3. Kariyer Belirsizliği.....	46
2.3.1. Kariyer Kararsızlığı Kaynakları.....	52
2.3.1.1. Bilgi Eksikliği	52
2.3.1.2. Değerleme Sorunları.....	52
2.3.1.3. Sonuçlara Dönük Belirsizlik	53
2.3.2. Kariyer Belirsizliği ve Çalışan Performansı İlişkisi.....	53
2.4. Performans Belirsizliği.....	55
2.4.1. Performans Belirsizliği ve Çalışan Performansı İlişkisi.....	61
2.5. Görev ve Bağlamsal Performans Kavramı.....	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI ALT SÜREÇLERİNDE ALGILANAN BELİRSİZLİĞİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE DÖNÜK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	69
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	70
3.3. Araştırma Yöntemi, Kullanılan Ölçekler ve Kapsam	71
3.4. Araştırmanın Bulguları.....	75
3.4.1. Güvenirlilik Analizi.....	75
3.4.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	76
3.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	80
3.4.4. Temel Bileşenler Analizi.....	81

3.4.5. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	83
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	87
KAYNAKLAR.....	91
EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	105



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Belirsizlikten Kaçınma İlkesine Göre Farklılıklar

Tablo 2: Kişi-İş Uyumu Araştırmalarının Etki Alanı

Tablo 3: Stratejik Belirsizlik Açısından Etkin İletişim ve Boyutları

Tablo 4: Ölçekler ve İfade Sayıları

Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 6: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tablo 7: Betimsel İstatistikler

Tablo 8: Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçüleri

Tablo 9: Önerilen Model Bazında Uyum İyiliği Değerleri

Tablo 10: Normallik ve Varyansların Homojenliği Testi

Tablo 11: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları (Görev Performansı)

Tablo 12: Multiple Regression Analysis Results (Task Performance)

Tablo 13: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları (Bağlamsal Performans)

Tablo 14: Multiple Regression Analysis Results (Conceptual Performance)

KISALTMALAR LİSTESİ

Bibliyografik Bilgiler	Uluslararası	Türkçe
Adı geçen eser	op.cit	a.g.e.
Adı geçen makale		a.g.m.
Cilt		C.
Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonrakiler	et.al.	v.d.
Editör/yayına hazırlayan	ed.by	ed. veya haz.
Hipotez		H.
Numara	No.	No.
Sayfadan sayfaya		ss.
Sayfa/Sayfalar	p./pp.	s.
Sayı		S.
Ve Benzeri		vb.
Ve Saire		vs.
Volume	Vol.	Vol.

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan sosyal ve ekonomik değişim süreci, örgütleri yoğun ve dinamik bir ortamda faaliyetlerini gerçekleştirmeye zorlamaktadır. Böyle bir ortamda belirsizlik örgütler için kaçınılmaz hale gelmektedir. Belirsizlik çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Bunların en önemlileri örgütün çok büyük ve karmaşık olması, hızlı örgütsel gelişmeyle birlikte yeniden örgütlenme, personeli etkileyen örgütsel çevrede meydana gelene değişimler, birbirleriyle ilişkili personelin yer değiştirmeleri ve yönetimin etkin bir örgütsel bilgi akışı sağlayamamasıdır. Bu nedenle belirsizlik, işletme yönetimi açısından ele alınması gereken bir kavramdır. Çünkü belirsizlik çalışanları doğrudan etkilemekte, onların davranışlarını, verimlilik ve performanslarını, hedeflerini, kariyer hayatlarını ve iş yaşamındaki rollerinin ilişkilerini belirlemektedir. Bu doğrultuda örgütler ve çalışanlar onları etkileyen bütün boyutlardaki belirsizliği önlemek için süreçleri iyileştirmek zorundadır. Organizasyonlarda belirsizlik düzeyinin azaltılmasına yönelik yapılan her türlü çalışma örgütün psikolojik ve yönetsel iklimine olumlu katkı sağlamaktadır.

Şimdiye kadar insan kaynakları ve belirsizlik arasındaki ilişki farklı farklı ele alınmış; ancak biz bu çalışmada süreçleri bir araya getirerek genel bir perspektiften yararlanma amacını taşımaktayız.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde belirsizlik kavramı hakkında bilgi verilmiş, bu kavramın temel teorik çerçevesi çizilmiştir. İkinci bölümde insan kaynakları alt süreçlerinde algılanan belirsizlik türleri açıklanmıştır. Ayrıca bu alt süreçlerde algılanan belirsizlik türlerinin çalışan performanslarına etkileri genel bir bakış açısı ile ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise konuya ilişkin uygulama kısmı bulunmaktadır. Bursa ilinde otomotiv, tekstil ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde toplam 239 çalışanla, çalışmanın amacı doğrultusunda bir anket yapılmıştır. Yapılan anket çalışması 6 bölümden oluşmuş; birinci bölümde rol belirsizliği, ikinci bölümde hedef belirsizliği, üçüncü bölümde kariyer belirsizliği, dördüncü bölümde performans belirsizliği, beşinci bölümde görev ve bağlamsal performans ölçülmüştür. Son bölüm ise çalışanların demografik özelliklerini oluşturmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BELİRSİZLİK KAVRAMININ TEMEL TEORİK ÇERÇEVESİ

1. BELİRSİZLİK KAVRAMI ve ÖNEMİ

Değişen iş çevresi nedeniyle organizasyonlar rekabetçi pozisyon alabilmek için stratejik doğrultularını, yapılarını ve istihdam seviyelerini farklılaştırmak zorunda kalmaktadırlar. Bu değişimler çalışanlar arasında belirsizliğe ve strese sebep olmaktadır¹.

İş ilişkileri ve iş çevresi firma performansı için oldukça önemlidir. Genel kabul gören bir anlayış vardır ki oda iş çevresi firmanın performansını engellediği gibi aynı zamanda gelişmesine de olanak sağlamaktadır. Belirsizlik ve firma performansı arasında negatif bir ilişki vardır. Fonksiyonların etkili şekilde işleyebilmesi için her örgüt kaynak, talep ve planlarını tahmin etmeye ihtiyaç duymaktadır. Girdi ve çıktıdaki tahmin edilemeyen değişimler yapılacak görevleri oldukça zorlaştırmaktadır². Firma performansını etkileyebilecek unsurları tanımlayacak olursak³:

Uncertainty, Encarta sözlüğüne göre “uncertainty” bir şüphe ya da doğruluk eksikliği olarak tanımlanmaktadır. Belirsizliğin karşıt anlamı olan açıklık (certainty), kesinlik (accurate) ise gelecekteki olayların tahmin edilebilmesidir. Tahmin, belirsizlik konusunun gelecekle ilişkili olduğu hususuna atıfta bulunmaktadır. Geçmişle değil gelecekle ilgilenmektedir. Bir başka deyişle belirsizlik geçmiş olaylardaki yorum eksikliği değildir.⁴ Belirsizlik sosyoloji, psikoloji, finans, örgütsel davranış ve strateji gibi çok çeşitli alanlarda karşımıza çıkan temel bir yaşam deneyimidir. Belirsizlik analizleri toplumsal, örgütsel ve bireysel düzeylere odaklanmaktadır. Aynı zamanda “uncertainty” Wikipedia’ da eksik ve/veya bilinmeyen bilgileri içeren bir durumdur şeklinde tanımlanmaktadır⁵.

¹ Achilles Armenakis, Arthur G. Bedeian, “Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s”, *Journal of Management*, Vol.25, No.3, 1999, p.301-302.

² Geoffrey Martin, Remzi Gözübüyük, Manuel Becerra, “Interlocks and Firm Performance: The Role of Uncertainty in the Directorate Interlock-Performance Relationship”, *Strategic Management Journal*, Sayı.36, 2015, p.240.

³ Hakan Hakansson, David Ford, “How Should Companies Interact In Business Network?”, *Journal of Business Research*, Vol.55, No.3, 2002, p.137.

⁴ Jens Geersbro, Thomas Ritter, “External Performance Barriers in Business Networks: Uncertainty, Ambiguity and Conflict”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.25, 2010, p.197.

⁵ “Uncertainty” <https://en.wikipedia.org/wiki/Uncertainty>, (12.03.2017).

Literatürde belirsizlik bireylerin bir şeyleri kesin olarak tahmin edebilmesi için algılanan yetersizliği olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlik hissi, her kişide farklı seviyede ortaya çıkmaktadır. Böylece farklı bireyler, benzer durumlarda algılanan belirsizlikte farklı bakış açılarına sahip olabilmektedir. İş yaşamında belirsizliğin bütün tipleri mevcuttur. Çünkü⁶:

1. Belirsizlik hayatımızın bütünleşmiş bir parçasıdır.

2. İş yaşamı, sınırları olmayan açık sistemlerdir ve her bir kişi yalnızca bir çevreyle sınırlıdır.

Ambiguity, Encarta sözlüğüne göre “ambiguity” bir kelimenin anlam şüphesi taşınması ya da bir ifadenin birden fazla anlama gelmesidir. Bu anlamda belirsizliğin karşıt anlamı kesinliktir (clarity). Yani belirsizlik, kesinlik ve açıklığın az olmasıdır. Belirsizlik iletişim ile ilgili bir kavramdır ve iş hayatında çok geçerlidir. Mesajlar belirsiz (ambiguous) olabilir, fakat belirsizlik (uncertainty) algılanan bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bir kişiden gelen belirsiz (ambiguous) mesajlar iş ilişkilerinin zorluklarının üstesinden gelinmesini ve yönetilmesini zorlaştırmaktadır. Belirsizlik algılamaları potansiyel tehlikeleri gizlediği için endişe verici olmaktadır. Belirsizlik korkudan ziyade daha çok kişide direkt olarak endişeye sebep olmaktadır. Belirsizlik kişinin yaptığı seçimleri de etkilemektedir. Çünkü oluşturulan seçenekler arasından arzu edileni ayırt etmek zor ya da imkansız olmaktadır⁷.

Belirsizlik, mevcut bilgi miktarına odaklanmaktadır. Bilginin kalite düzeyi, belirsizlik kaynağıdır. Açık ve mevcut bilgi olsa bile onu istenen şekilde açıklamak hala imkansız olabilmektedir. Sanayi sonrası bilgi çağı akımında bilgi, örgütler için rekabetçi avantajın anahtar/çözüm kaynağı haline gelmiştir. Benzer şekilde bireyler hem iş hem de özel hayatlarında kendilerini farklı koşullara ve işlere karşı adapte edebilmek ve başarılı olmak için bilgi ve yeteneklere ihtiyaç duymaktadır. Bilgi üretmek bireyler için birtakım belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Örneğin, öğrenmenin önemli olduğu konularda ne öğrenileceği hakkında büyük bir belirsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu belirsizlik yalnızca resmi öğrenmeyi değil aynı zamanda belirli bir bilgi tabanı ya da

⁶ James C. Anderson, Hakan Hakansson, Jan Johanson, “Dyadic Business Relationships Within A Business Network Context”, *Journal of Marketing*, Vol.58, No.4, 1994, p.1-8.

⁷ David L. McLain, Efsthios Kefallonitis, Kimberly Armani, “Ambiguity Tolerance in Organizations: Definitional Clarification and Perspectives on Future Research”, *Frontiers in Psychology*, Vol.6, Article 344, 2015, p.2.

beceri oluşumunu geliştirmek için proje ya da iş seçimini ve araştırmasını da kapsamaktadır⁸.

Özellikle bilginin kaynağı belirsiz olduğu zaman bilginin stratejik yönetimi konusu oldukça zor olmaktadır. Bilgi belirsizliği, bilginin unsurlarının ve kaynaklarının ne olduğu ve nasıl etkileşim halinde olduklarının bilinmemesi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi belirsizliği, bilgiye dayalı görüşleri, örgütsel öğrenme ve firmanın güçlü yeteneklerini de içine alan birçok teorik bakış açısı için önemli hale gelmektedir. Bilgi belirsizliği, bilginin hareket edememesi/sabitlik ile bağlantılı olmakta ve etkili bilgi transferlerinde önemli bir engel haline gelmektedir. Bilgi, örgütlerde bireylerden, takım üyelerinden, örgütsel rutinlerden, çeşitli belgelerden ve veri tabanlarından sağlanmaktadır. Görevlerin ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bireyler veya gruplar farklı bilgi tiplerini kullanmak zorundadır. Başarılı bilgi yönetimi örgütlerin rekabet edebilmesi ve hayatta kalabilmesi için hayati önem taşımaktadır. Örgütlerde bilgi eksikliği ve bilgi belirsizliği yaşanması iş ortamını ve çalışanları olumsuz etkilemektedir⁹.

Bilgi, belirsizliğin artırılması, azaltılması ya da devam ettirilmesi gibi, belirsizliğin istenilen yönde idaresinde kullanılmaktadır. Bilgi, farklılaşan seçeneklerin amaçlarını bulma yollarını ve seçenek yaratma hizmetlerini bir araya getirmektedir. İnsanlar bilgi eksikliği hissettiğinde, bir takım anlaşmaları onayladıklarında ya da inanışlarının yanlış olduğunu ispatlamak istediklerinde bilgi arayışına girmektedir. Çalışanlar stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için de bilgiyi kullanmaktadır. Bilgi, belirsizliğin azaltılması için diğer seçenekler arasında daha etkili seçimler yaratmaktadır¹⁰. Son olarak bilgi beklenmedik ve sınırlı olursa belirsizliği azaltmaktan ziyade artırmaktadır. Bu durum da ilişkileri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir¹¹.

Belirsizlik, iş ilişkilerinde aktif bir şekilde yönetilmektedir ve belirsizliğin üstesinden gelinmektedir. Bir şirketi ya da ortakları bağımlı hale getirmek, onların kendi

⁸ Trevor-Roberts Edwin, "Are You Sure? The Role of Uncertainty in Career", *Journal of Employment Counseling*, Vol.43, 2006, p.103.

⁹ Kuok Kei Law, "The Problem with Knowledge Ambiguity", *European Management Journal*, Vol.32, No.3, 2014, p.444-445.

¹⁰ Dale E. Brashers, "Communication and Uncertainty Management", *Journal of Communication*, Vol.51, No.3, 2001, p.482.

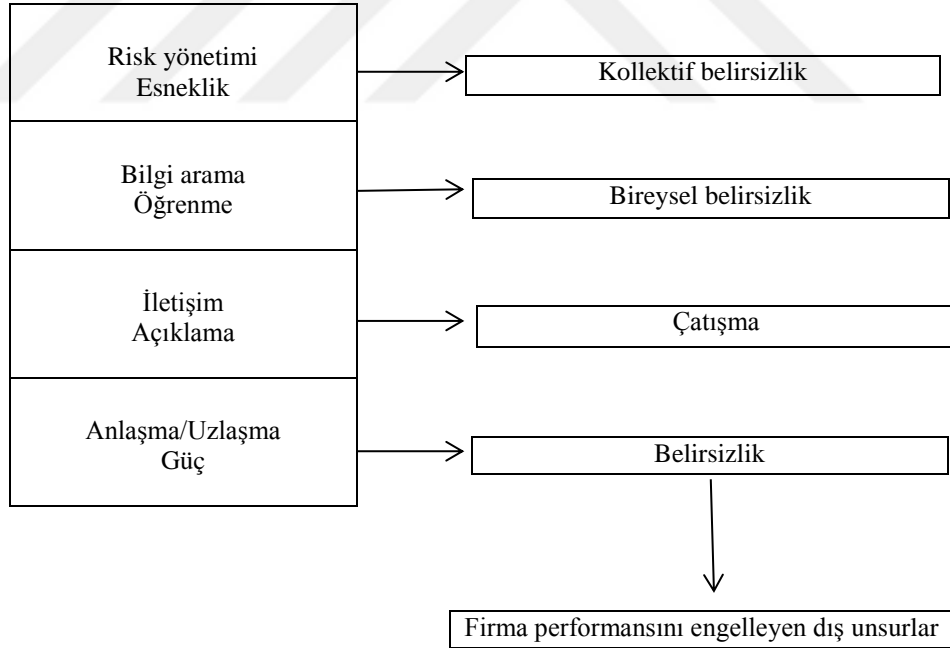
¹¹ Michael W. Kramer, "Motivation to Reduce Uncertainty: A Reconceptualization of Uncertainty Reduction Theory", *Management Communication Quarterly*, Vol.13, No.2, 1999, p.306.

yararlarını artırmak ya da uyumsuz amaç ilişkilerinden kaçınmak için firmalar aktif bir şekilde açık mesaj kullanmaktan kaçınmakta, taktik ilişkileri için belirsizliği kullanmaktadırlar.

İş çevrelerine odaklanarak bir firmanın belirsizliği, algılanan belirsizliklerin çokluğu ve yerine getirmek için verilen uygun mesajların yorumlanmasındaki çelişki olarak tanımlanmaktadır. Çoklu anlamların idrak edilmesi, bireyin farklı yorumları anlama ve tespit yetisine bağlı olduğundan, belirsizlik kişiye özgüdür. Çeşitli araştırmacılar belirsizliğin farklı boyutlarını araştırmaktadır. Firma performansını etkileyen engeller ve ilişkili olduğu 3 element şöyledir¹²:

1. Çıktı/Sonuç: Ne başarılacak?, projenin amacı hakkındaki belirsizliktir.
2. Süreç: Nasıl başarılacak?, çıktı/sonucun nasıl kazanılacağı hakkındaki belirsizliktir.
3. Etki: Neden başarılacak?, projenin sonuçları hakkındaki belirsizliktir.

Firma performansını etkileyen 4 unsuru Şekil 1 üzerinde açıklarsak:



Şekil 1: Firma Performansını Kısıtlayan Dışsal Faktörler

Kaynak: Jens Geersbro, Thomas Ritter, “External Performance Barriers in Business Networks: Uncertainty, Ambiguity and Conflict”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.25, 2010, p.198.

¹² Geersbro, a.g.m., ss.197-198.

Örgütlerde bir olay sisteminde karmaşıklığın artması durumunda beklenmeyen problemlerin olma olasılığı benzer şekilde artmaktadır. Belirsizliğin yönetilmesi örgütlerdeki faaliyetlerin aksamadan ilerletilmesi için gerekli bir şart olmaktadır. Fakat belirsizliği yönetmek için genel uygulamalardan ziyade çok daha fazla dikkate ve çok yönlü düşünmeye gereksinim duyulmaktadır. Belirsizlik yönetiminin olduğu örgütler belirsizliğin önlenmesinde daha rahat olduklarından bu örgütler her zaman bir adım önde olmaktadır. Belirsizlik yönetimi sadece görünen risk ve olasılıkları değil aynı zamanda oluşan kararsızlıkları da değerlendirmektedir¹³.

Bilimdeki hızlı gelişmeler ve insan toplumunun gelişimiyle birlikte örgütlerde insan sayısı çok daha fazla ve sorunlar çok daha karmaşık hale gelmektedir. Günümüzde içinde insan barındıran örgütler çok daha önemli olmaktadır. İçinde insanın var olduğu tüm örgütlerde çalışanların gözlem yapması, ayırt etmesi ve katılımcı olması için bir takım problemler ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple bireyleri içeren örgütlerde belirsizlik mutlaka görülmektedir¹⁴.

Çevrelerinde yaşanan mikroekonomik zorlanmalar, siyasal oluşumlar ya da sanayinin rekabetçi güçlerinden kaynaklanan hızlı değişim şartlarından dolayı örgütler belirsizlikle yüzleşmektedir. Yeni fırsat ve tehditlere cevap verebilmek ve uygun üretimi sağlayabilmek için bu şartlar talep seviyelerinde ya da girdilere ilişkin maliyetlerde önemli değişimler yaratmaktadır. Bir örgütün çevresiyle birlikte yaptığı faaliyetler tahmin edilemez hale geldiğinde, yeni oluşan durumlara stratejilerini ayarlayamadıklarında bu durum örgütün faaliyetleri ve performansı üzerinde zararlı bir etki yaratmaktadır. Değişimlerin tahmin edilemezliği arttıkça örgütün belirsizlikle başa çıkabilme ihtimalide azalmaktadır. Örgütün iş çevresindeki bütün dalgalanmalar risk ve belirsizlik yaratmaktadır. Örgütün içinde yaşanan içsel belirsizlik firma değeri ve performansla negatif ilişkilidir¹⁵.

¹³ Guido Ellert v.d., “Expect the Unexpected: New Perspectives on Uncertainty Management and Value Logics in Event Management”, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol.6, No.1, 2015, p.60.

¹⁴ Wang Qing Yin, Ren Biao, Wang FengLi, “Uncertainty Information and Uncertainty Systems”, *Kybernetes*, Vol.29, No.9/10, 2000, p.1228.

¹⁵ Seung-Hyun Lee, Mona Makhija, “The Effect of Domestic Uncertainty on The Real Options Value of International Investments”, *Journal of International Business Studies*, Vol.40, No.3, 2009, p.407.

1.1. STRATEJİK BELİRSİZLİK

Stratejik belirsizlik bilimsel literatürde bir yönetim aracı olarak, karışık ve çelişkili paydaş taleplerinin üstesinden gelmeyi amaçlamaktadır. Stratejik belirsizlik organizasyonda değişimin sebepleri, planlama ve organizasyonun gelecekteki yönü ve onun sürdürülebilirliği gibi konulara atıfta bulunmaktadır. Benzer şekilde hükümet içerisinde değişen kuralların etkisiyle olan farklılık ve yenilikler, personeller arasında da bir belirsizlik yaratmaktadır. Bu belirsizlik, liderler tarafından açık görüş azlığı ya da stratejik yönün eksik olması olarak yansıtılmaktadır. Stratejik belirsizlik kavramı ilk olarak Eric. M. Eisenberg (1984) tarafından bir olaya birden fazla yorum yapılmasına olanak sağlamak için iletişimin stratejik olarak kullanılması şeklinde ortaya atılmıştır. Ona göre belirsiz mesajların kasıtlı kullanımında, stratejik belirsizlik iş hayatında paydaşların onay ve desteğini sağlamak için yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. Daha sonra Davenport ve Leitch (2005) ise bunu paydaşlar tarafından yapılan çoklu açıklamalar ve çoklu paydaş yanıtlarının mümkün olduğu bir alan olarak tanımlamaktadır.¹⁶Stratejik yönetim örgütlere rekabetçi ortamda belirsizlikle başa çıkabilmek için yardım etmektedir. Çevre hakkında daha kesin ve daha fazla bilgi üstün performans sağlamaktadır. Örgütlerde bu daha kesin ve daha fazla bilgiye stratejik belirsizlik sayesinde sahip olmaktadır¹⁷.

Stratejik yönetim literatürü, iş çevresini görev sektörü ve genel sektör olarak ikiye ayırmaktadır. Görev sektörü belirli bir sanayi olarak düşünülmektedir ve örgütün büyümesi ve hayatta kalabilmesi için diğer bütün organizasyonlarla etkileşim halinde olması gerekmektedir. Görev sektörü müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri içermektedir. Genel sektör ise örgütün karşılaştığı bütün zorlukları içermektedir. Bu sektör bütün toplumsal kurumları etkilemektedir. Genel sektör ekonomik şartlar, teknolojik gelişmeler, düzenleyici çevreler, sosyo-kültürel ve demografik eğilimlerden oluşmaktadır. Görev sektörü örgütlere daha yakın olmakta ve böylece fırsatlar ve tehditler hakkındaki bilgilere daha kolay ulaşılabilen ve gelişmelerin zamanlanması daha kolay anlaşılmaktadır. Görev sektöründe stratejik belirsizliğin derecesi daha büyük

¹⁶James A. Desveaux, "Anticipating Uncertainty: The Strategy-Structure Problem in Public Bureaucracy", *Human Resource Management*, Vol.7, No.1, 1994, p.33-36.

¹⁷ John A. Parnell, Donald L. Lester, Michael L. Menefee, "Strategy as a Response to Organizational Uncertainty: An Alternative Perspective on the Strategy-Performance Relationship", *Management Decision*, Vol.38, No.8, 2000, p.521.

olmakta ve firma üzerinde direkt etkiye sahip olmaktadır. Çünkü bu sektör çok daha hızlı değişimler yaşamakta ve çok daha karmaşık yapıda olmaktadır¹⁸.

Stratejik belirsizlik genellikle potansiyel olarak değerli görülmektedir. Örgütlerdeki çeşitliliğin karşısında dayanışma sağlamak için stratejik belirsizliğin gücü, iletişim teorisi olarak kullanılmaktadır. Stratejik belirsizlik, örgütlerde çeşitlilik ve uyum arasında pozitif bir yaklaşıma da olanak sağlamaktadır¹⁹.

Bireyler stratejik belirsizliği, hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kullanmaktadır²⁰. Örgütlerde stratejik belirsizlik özellikle terfi ettirmede ve örgütsel değişimleri kolaylaştırmada kullanılmaktadır. Örgütler düzenleme ya da stratejilerinde değişim geçirirken ve dış paydaşların değişen amaçlarını iletmekte zaman kazanmak için stratejik belirsizliği kullanmaktadır. Stratejik belirsizlik özellikle kriz dönemlerinde, krizin sebebi belli olmadığı zamanlarda kullanılmaktadır²¹.

Stratejik belirsizlik çoklu görüşlerin teşviki ve belirli yorumların sınırlamaları olmaksızın soyutlamalar üzerinde anlaşmaların teşvik edilmesi yoluyla birleştirilmiş çeşitliliği (unified diversity) desteklemekte, örgütsel değişimi hafifletmekte, örgütlerin var olan kaynaklarını büyümekte ve ayrıcalıklı pozisyonları korumaktadır²².

Birleştirilmiş çeşitliliğin teşvik edilmesi, örgütsel amaçlar etrafında birliği teşvik etmek arzusu ve gerginliği ifade etmesinin yanı sıra, aynı zamanda bireysel yaratıcılık ve girişimler için bir alan muhafaza etmektedir. Ayrıcalıklı pozisyonların korunması için stratejik belirsizliğin kullanılması ahlaken iflas etmiş liderler için kendine hizmet seçeneği olarak nitelendirilmektedir. Stratejik belirsizlik kullanımının avantajları, liderleri çatışmalardan ve kargaşadan kurtarmaktadır. Stratejik belirsizlik genellikle kabul edilen bir uygulamadır ve çalışanın konumunu sağlamlaştırmasına hizmet etmektedir. Stratejik belirsizlik, organizasyonel düzlemde organizasyonun amaçlarının ve merkezi metaforlarının yerlerini değiştirerek değişimi kolaylaştırır. Kişilerarası

¹⁸ Ching Seng Yap, Md Zabid Abdul Rashid, Dewi Amat Sapuan, "Perceived Environmental Uncertainty and Competitive Intelligence Practices", *Vine: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol.43, No.4, 2013, p.464.

¹⁹ Jean-Luis Denis, Ann Langley, Linda Rouleau, "Escalating Indecision: Between Reification and Strategic Ambiguity", *Organization Science*, Vol.22, No.1, 2011, p. 242.

²⁰ Eric M. Eisenberg, "Ambiguity As Strategy in Organizational Communication", *Communication Monographs*, Vol.51, No.3, 1984, p.230.

²¹ Noshir S. Contractor, Matthew C. Ehrlich, "Strategic Ambiguity in the Birth of A Loosely Coupled Organization: The Case of a \$50-Million Experiment", *Management Communication Quarterly*, Vol.6, No.3, 1993, p.258.

²² Annette Markham, "A Critical Analysis of Strategic Ambiguity and Workplace Control", *Management Communication Quarterly*, Vol.9, No.4, 1996, p.393.

düzlemde ise belirsizlik örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin gelişimi aracılığı ile değişime olanak sağlar. Organizasyonel amaçlar günlük operasyonların özelinden organizasyonun toplumla olan genel ilişkisine kadar farklı seviyelerde açıklanmaktadır. Bir varlık olarak örgütün imajına ilişkin temel amaç, içsel olarak örgüt üyeleri ve dışsal olarak örgütsel halk için geliştirilmektedir. Belirsizliğin stratejik kullanımı bu amacın etkin ifadesine yardımcı olmaktadır. Yine örgütlerdeki üyelerin kafalarında örgüte dair algılar değiştikçe örgütlerde değişmektedir. Örgütsel düzeyde merkezi algıların ve örgütsel amaçların açıklamalarının değişmesi yoluyla stratejik belirsizlik değişime olanak sağlamaktadır. Kişiler arası düzeyde ise örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin gelişmesi vasıtasıyla stratejik belirsizlik değişime olanak sağlamaktadır²³.

Örgütlerdeki belirsizliğe kişisel, ilişkisel ve siyasi faktörler sebep olmaktadır. Stratejik belirsizliğin iletişim faktörü olarak kullanılması, örgütsel amaçların başarılması olasılığını artırmaktadır. Örgütlerde insanlar çok yönlü çatışma ve kargaşa ile karşı karşıya geldiklerinde stratejik belirsizliği temel dayanak noktası olarak görürlerse ve ilgili taraflara iletişim stratejileri ile cevap verirlerse belirsizliği en aza indirgemiş, fakat en etkili hale getirmiş olmaktadır²⁴.

Farklı yorumların bir arada olması ve farklı grupların birlikte daha etkili çalışmasından dolayı örgütsel görevler ve hedefler genellikle ve kasten belirsiz bırakılmaktadır. Stratejik belirsizlik, kişilerarası ilişkileri geliştirmekte ve örgütteki bireyler arasında yaşanan çatışmaların çözümünü artırmaktadır²⁵.

Stratejik belirsizlik, birleştirilmiş çeşitlilik yoluyla örgütsel hedeflere ulaşmak için bir yol olarak kullanılmaktadır. Bu belirsizlik yaratıcılık ve esnekliğe izin vermektedir. Stratejik belirsizlik örgütsel görevlerde, hedeflerde, değerlerde ve planlarda farklı yorumların ortaya çıkmasına olanak sağlamakta ve farklı grupların birlikte çalışmasına ortam hazırlamaktadır. Ayrıca stratejik belirsizlik örgütlerde iş çeşitliliğinde devamlılık hissini korumasına yardım eden bir yol olarak da kullanılmaktadır. Stratejik belirsizliğin yararlı kullanım alanlarının yanı sıra hatalı kullanım örnekleri de var olmaktadır. Bu tip belirsizlik örgütte güveni azaltabilmekte,

²³ Eisenberg, a.g.m., s.234.

²⁴ Shirley Leitch, Sally Davenport, "Strategic Ambiguity in Communicating Public Sector Change", *Journal of Communication Management*, Vol.7, No.2, 2003, p.130-131.

²⁵ Eric M. Eisenberg, Witten M.G., "Reconsidering Openness in Organizational Communication", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, 1987, p.422.

kararsızlık ve pasifliğe sebep olabilmektedir. Eğer örgüt hedefleri paydaşlar için ayrıcalıklı davranışlar ve yanlış algılamalar yaratmaktaysa belirsiz iletişim etik dışıdır²⁶.

1.2. POZİTİF BELİRSİZLİK

Pozitif belirsizlik müşterilerin değişim ve belirsizlikle başa çıkabilmelerine, kararsızlık ve belirsizliği kabul etmelerine, düşünen ve seçen kişinin sezgisel ve içgüdüsel taraflarını değerlendirmesine yardım etmektedir²⁷. Pozitif belirsizlik yeni karar alma stratejisidir. Pozitif belirsizlik gelecek hakkında belirsizlik hissetme ve belirsizlik hakkında pozitif hissetme davranıştır. Belirsizlik hakkında pozitif bir tutuma sahip olmak ve kaosu kabul edebilmek bu yaklaşımın amacıdır. Bu davranış oyun kazanmada, iş bulmada, hastalıktan iyileşmede ve karar almada çok önemlidir. Pozitif belirsizlik yeni bilim ve bugünün inanışlarıyla uyumlu, geçmiş inanışlarla uyumsuzdur. Bu yaklaşım dört ilkenin gerçekleştirilmesiyle başarılabılır. Bunlar²⁸; odaklanmak ve esneklik, bilmek ve dikkatli olmak, objektif ve iyimser olmak, pratik ve sihirli olmak.

1.3. BELİRSİZLİK KAVRAMININ DAYANDIĞI KURAMSAL ÇERÇEVE

1.3.1. Belirsizliği Azaltma Teorisi

İlk etkileşim teorisi olarak bilinen Belirsizliği Azaltma Teorisi 1975 te Charles Berger ve Richard Calabrese tarafından iletişim teorisi olarak geliştirilmiştir. Bu teori etkileşim anında insanların belirsizliği azaltmak için diğer kurumlar ve bireyler hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu iddia etmektedir ve 7 varsayım ortaya koymaktadır²⁹:

1. İnsanlar kişilerarası ilişkilerinde belirsizlik yaşamaktadır.
2. Belirsizlik itici/caydırıcı bir durumdur ve stres yaratmaktadır.

²⁶ Annette Risberg, Sine Norholm Just, *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations, Ambiguous Diversities, Practices and Perceptions of Diversity Management*, (ed.) Regine Bendl, Albert Mills, Inge Bleijenberg, United Kingdom, Oxford University Press, 2015, p.6-7.

²⁷ H.B Gelatt, "Positive Uncertainty: A New Decision-Making Framework Counseling", *Journal of Counseling Psychology*, Vol.36, No.2, 1989, p.252.

²⁸ Edwin Trevor-Roberts, a.g.m., s.103.

²⁹ Charles R. Berger, Richard J. Calabrese, "Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication", *Human Communication Research*, Vol.1, No.2, 1975, p.99-112.

3. Yabancı insanlar bir araya geldiklerinde ilk kaygıları belirsizliği azaltmak ya da öngörülebilirliği artırmaktır.

4. Kişilerarası iletişim aşamalardan oluşan bir gelişim sürecidir.

5. Kişilerarası iletişim belirsizliği azaltmanın birincil yoludur.

6. İnsanların paylaştığı bilginin türü ve miktarı zaman içinde değişmektedir.

7. İnsanların davranışlarını tahmin etmek mümkündür.

Bu teori iletişimin kişilerarası ilişkilerde belirsizliği merkezi bir yapı olarak nasıl kullandığını anlamak üzerine odaklanmaktadır. Birbirine yabancı kişilerin ilk karşılaştıklarında önem verdikleri ilk konunun iletişim esnasında karşılarındaki kişiyi ve kendilerini anlamak olduğunu vurgulamaktadırlar. İletişim karşılıklı olarak birbirini anlamayı veya başka bir deyişle belirsizliği azaltmayı gerektirmektedir. Belirsizliği azaltma, iletişimin gelişebilmesi için gereken temel unsurlardan biridir. Belirsizliği azaltma isteği iletişime katılanların birbirleri hakkında çok az bilgiye sahip olduğu ilk aşamalarda ortaya çıkar. Kişiler, iletişim kurarken birbirleri hakkında uygun davranışları seçebilmek için davranışlarını tahmin edebilme olasılığını arttırmak isterler. Belirsizlik azaldığında insanlar etkileşim sırasında neler olduğunu daha iyi anlarlar, davranış seçimlerinde kendilerini daha güvende hissederler. İlk tanışmada, kişiler diğerinin davranışını tahmin etmeye çalışır ve gözlenen davranışlar için doğal açıklamalarda bulunurlar. Bu kuram Hofstede'in kültürel farklılıkları ortaya koymakta kullandığı boyutlardan biri olan belirsizlikten kaçınma boyutunu destekleyici niteliktedir. Her iki kuramda karşılarındaki kişi hakkında bilgi edindikçe bireylerin kendini daha güvende; bilginin yetersiz olduğu durumlarda ise kendilerini tehdit altında hissettiklerinden bahsetmektedir³⁰.

Belirsizliği azaltma teorisi kültürler arasında, etnik gruplarda ve ikili durumlarda (karşı cins-aynı cins) uygulanabilir kişilerarası iletişim teorisi olarak sunulmaktadır. Belirsizliğin yüksek seviyeleri bilgi arama davranışının artmasına sebep olmaktadır. Belirsizliğin seviyesi azaldıkça bilgi arama davranışı azalmaktadır. İlişkilerde belirsizliğin yüksek seviyeleri iletişimdeki samimiliğin/mahremiyetin azalmasına sebep olmaktadır. Belirsizlik arttıkça bir işi sevme, yapma isteği azalmaktadır³¹.

³⁰ Liao Xiaofan, "Effective Communication in Multicultural Classroom", *Reports*, 2001, p.12.

³¹ William B. Gudykunst, Mitchell R. Hammer, "The Influence of Ethnicity, Gender, and Dyadic Composition on Uncertainty Reduction in Initial Interactions", *Journal of Black Studies*, Vol.18, No.2, 1987, p.191.

Belirsizliği azaltma teorisi, çalışanların iş değişimi sırasında daha fazla bilgi talep ettiğini ve iletişim seviyesinin artmasının rol belirsizliği ve stresin azalmasına ve iş bilgisinin artmasına pozitif yönde etki ettiğini iddia etmektedir. Deneyimlerdeki farklılıklardan dolayı çalışanlar farklı kadro/görev süreleriyle birlikte bilgiyi elde etmek için farklı iletişim stratejileri kullanmaktadır. Örgütlere yeni gelen kişiler ve görev değişimi yaşayan çalışanlar yeni pozisyonlarında bu durumu deneyimlemektedir. Geri bildirim ve yakın iletişim ilişkileri pozitif adaptasyonlara sebep olmaktadır. Iř değişimlerinde belirsizliği azaltmak için, yeni gelenlere ve diğer çalışanlara bilgi toplamada yardım etmek için örgütlerin iletişim programlarını geliştirmeleri gerekmektedir.

İletişim, rgt üyelerine yatırımlar ve yer değiştirmeler gibi önemli örgütsel geçişler sırasında onların değişen çevrelerinin anlamını kavramalarına olanak vermektedir ki çalışanlar bu durumda iken belirsizliğin seviyesi oldukça yüksek olmaktadır. Çalışanlar bireysel iş geçişleri sırasında kapsayıcı, hiyerarşik ve fonksiyonel engellerle karşılaştıklarında iletişim onlara yardım etmektedir. Örgütlerdeki bireysel iş geçişlerini iki tip çalışan deneyimlemektedir. Yeni gelenler yoğun eğitim deneyimini tamamladıktan sonra yeni pozisyonuna taşınmaktadır ve görevi devralan kişiler yeni pozisyonlarda yer değiştirmektedirler. Bu alışanlar değişen iş çevrelerini anlamlandırmak ve yeni pozisyonlarındaki yüksek belirsizliği azaltmak için iletişim stratejilerini kullanmaktadırlar. Iř geçişleri sırasındaki anlam verme süreci belirsizliği azaltma teorisi olarak adlandırılmaktadır. Bu teori çalışanların çevrelerinde belirsizlik deneyimledikleri zaman bilgi arama yoluna gittiklerini ileri surmektedir. Çalışanlar belirsizliği deneyimlediklerinde, o belirsizliği azaltmak için iletişime ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanlar iletişim çevrelerini kontrol etmenin yolları hakkında, kişilerarası ya da ilişkisel problemleri çözme konusunda ve başarılı olmak için bilgili olmak zorundadır. Çalışanlar için belirsizliğin yüksek olması olumsuz sonuçlar dođurmaktadır³². Örgütsel ayarlamalarda belirsizlik negatif, belirsizliği azaltma teorisi pozitif etki olarak kavramsallařtırılmaktadır³³.

³² Michael W. Kramer, “Uncertainty Reduction During Job Transitions”, *Management Communication Quarterly*, Vol.7, No.4, 1994, p. 384-386.

³³ Jerry D. Jorgensen, John L. Patelle, “Measuring Uncertainty Within Organizational Relationships”, *Management Communication Quarterly*, Vol.6, No.2, 1992, p.184.

Belirsizliği azaltma hedefleri arasında Şirket ortaklarının davranışlarını daha 6ng6r6lebilir hale getirmek, kişinin kendi ve diğer 7alıŐma arkadaŐlarının davranıŐlarına a7ıklamalar getirmek ve se7enekler arasında kendine en uygun olanı se7mek vardır³⁴.

1.3.2. Hofstede'in Belirsizlikten Ka7ınma Yaklaşımı

D6nya genelinde y6neticiler iş ortamlarında belirsizlikle başa 7ıkmak zorunda kalmaktadır. Tahmin edilemeyen durumlar i7in farklı k6lt6rler değişken hoŐg6r6 seviyelerine sahip olmaktadır. Belirsizlikten ka7ınma yaklaşımı k6lt6r 76z6mlemesinin g67 mesafesi, bireysellik-toplumsallık, erkeksilik-kadınsılık gibi boyutlarından bir tanesidir.³⁵G67 mesafesi tercih yapma hakkının, hoŐg6r6n6n ya da eŐitsizliđin derecesine atıfta bulunmaktadır. G67 mesafesi, bir k6lt6r6n 6yelerinin hiyerarşik ilişkileri ne oranda doğal ve gerekli g6rd6kleridir. Bir toplumdaki yetki ilişkileri ve g67 eŐitsizliđinin sonu7larını ifade etmektedir. G67 mesafesi, 6rg6tsel 7evredeki bağımlı ilişkileri, hiyerarŐiyi ve insanlar arasındaki eŐitlik-eŐitsizlik derecesini etkilemektedir. G67 mesafesi, bir 6rg6tte nispeten daha g67s6z olan bireylerin g6c6n eşit olarak dağıtılmadığına inanmamaları ile oluşan g6receli bir uzaklıktan bahsetmektedir. G67 mesafesi y6ksek olan toplumlarda insanların kendilerine ait bir yerleri vardır ve o g6c6 g6stermek i7in stat6 6nemli olmaktadır. Yine g67 mesafesinin y6ksek olduğu toplumlarda liderlik pozisyonunda sadece y6ksek eğitimi kişiler bulunmaktadır. G67 mesafesinin zayıf olduğu toplumlarda; g67l6 insanlar kendilerini daha az g67te g6stermeye meyillidir.³⁶ Bireysellik/toplumsallık ise her k6lt6rdeki bireysel ilişkileri tanımlamaktadır. Bireyci toplumda bireyler kendileri ve yakın ailesi ile ilgilenmekteyken; toplumcu k6lt6rlerde ise bireyler gruplarla sadakat kazanmak i7in ilgilenmektedir. Erkeksilik/kadınsılık boyutu ise erkekler ve kadınlardan arasındaki eŐitsizliđin derecesini g6stermektedir. Erkeksiliğin y6ksek olduğu k6lt6rlerde cinsiyet farklılaŐtırması y6ksek seviyelerde g6r6lmektedir. Bu k6lt6rlerde erkek kontrol6 toplumun 6nemli bir kısmını etkilemekte ve erkekler kadınlara h6kmetmektedir. Diğer

³⁴ Michael Sunnafrank, "Predicted Outcome Value and Uncertainty Reduction Theories: A Test of Competing Perspectives", *Human Communication Research*, Vol.17, No.1, 1990, p.79.

³⁵ Robert House, Paul Hanges v.d., "Cultural Influences on Leadership and Organizations:Project Globe", Stamford., CT:JAI Press, 1999, p.186.

³⁶ Marieke de Mooij, Geert Hofstede, "Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing", *Journal of Retailing*, Vol.78, 2002, p.63.

tarafından erkeksiliğin düşük olduğu kültürlerde cinsiyetler arasındaki ayrımcılık ve farklılaştırma daha düşük seviyelerde olmaktadır. Belirsizlikten kaçınma üyelerin günlük yaşamlarındaki hal ve hareketleri, birbirleriyle uyumları, yapıları, resmi prosedürleri ve kurallarının boyutudur. Belirsizlikten kaçınma ilk kez bir kavram olarak Amerikalı örgütsel teorisyenlerden olan Richard M. Cyert ve James G. March tarafından 1963 te “A Behavioral Theory of the Firm” kitabında kullanılmıştır³⁷. Belirsizlikten kaçınma daha sonra Hofstede tarafından 1984 te örgütlerde davranışlara rehberlik etmek amacıyla kurallar ve standartlar için toplumsal bir ihtiyaç olarak tanımlanmıştır³⁸. Bir kültürün üyelerinin belirsiz veya bilinmeyen durumlar yoluyla hissettiği korku ve tehditin boyutu olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal olarak belirsizlikten kaçınma ekonomik değişkenler, insanlık hali, siyasi ideolojiler, bilimsel süreçler, dini yönelim, coğrafik bölge ve iklim gibi çeşitli değerlerle ilişkilidir. Bu durum sınırları net olmayan bir durumla yüz yüze gelindiğinde; kişilerin kendilerini rahat hissedip hissetmemeleri ve net olmayan durumların tehdit olarak algılanıp algılanmamasıyla ilişkili olmaktadır³⁹.

Ekonomik şartları daha iyi olan toplumlar, daha çabuk belirsizlikten kaçınabilmektedir. Belirsizlikten daha çabuk kaçınılan toplumlar, daha eğlenceli ve daha sağlıklıdır. Belirsizlikten daha çabuk kaçınılan toplumlarda insanların gelişimi daha kolay ve hayat kalitesi daha yüksek olmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma bir ülkedeki insanların yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış durumları tercih etme dereceleri olarak tanımlanmaktadır. Yapılandırılmış durumlarda olaylar karşısında nasıl davranılacağı hakkında açık kurallar vardır. Bu kurallar yazılı olabileceği gibi, yazısız ve gelenekler tarafından dayatılan kurallar da olabilmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın zor olduğu toplumlar katı, kolay olduğu toplumlar ise esnek olarak adlandırılmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma, insanların belirsizlik hoşgörülerine atıfta bulunmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde, belirsizliği azaltmak için daha

³⁷ Yeşim Altuncu, Şafak Öztepe, Güler İslamoğlu, “Preliminary Study For Development of Uncertainty Avoidance Instrument in Turkey”, *Journal of Business, Economics & Finance*, Vol.1, No.4, 2012, ss.34-35.

³⁸ Geert Hofstede, “Cultural Dimensions in Management and Planning”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.1, No.2, 1984, p.83.

³⁹ Bryan W. Husted, “Wealth, Culture and Corruption”, *Journal of International Business Studies*, Vol.30, No.2, 1999, p.345.

fazla yazılı kural bulunur ve insanlar daha sınırlıdır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu örgütlerde ise daha az kural ve alışkanlık vardır ve insanlar daha uyumludur⁴⁰.

Tablo 1: Belirsizlikten Kaçınma İlkesine Göre Farklılıklar

Belirsizlikten Kaçınmanın Zayıf Olduğu Toplumlar	Belirsizlikten Kaçınmanın Güçlü Olduğu Toplumlar
<p>Ailede:</p> <ul style="list-style-type: none"> Farklı olan gülünç ya da tuhaf tır Rahatlık, tembellik ve düşük stres Saldırganlık ve duyguların gösterilmediği kabul edilir 	<ul style="list-style-type: none"> Farklı olan tehlikelidir Yüksek endişe ve stres Saldırganlık ve duyguların gösterildiği kabul edilir.
<p>Okulda:</p> <p>Öğrenciler rahattır:</p> <ul style="list-style-type: none"> Yapılandırılmamış öğrenme durumları Belirsiz hedefler Kapsamlı sınavlar Zaman tablosu yok Öğretmenler “Bilmiyorum” demeli 	<p>Öğrenciler rahattır:</p> <ul style="list-style-type: none"> Yapılandırılmış öğrenme durumları Kesin hedefler Ayrıntılı sınavlar Zaman tablosu var Öğretmenlerin bütün sorulara cevapları olmalı
<p>İşyerinde:</p> <ul style="list-style-type: none"> Yazılı ya da yazılı olamayan kurallardan hoşlanmama Daha az biçimlendirme ve standartlaştırma 	<ul style="list-style-type: none"> Yazılı ya da yazılı olmayan kurallar duygusal bir ihtiyaç Daha çok biçimlendirme ve standartlaştırma

Kaynakça: Geert Hofstede, “The Business of International Business is Culture”, *International Business Review*, Vol.3, No.1, 1994, p.5.

Belirsizlikten kaçınma insanın gerçeği araması anlamına gelmektedir. Belirsizlikten kaçınma bir kültürdeki insanların yapılandırılmamış durumlarda ne ölçüde rahat ya da rahatsız hissettiklerinin boyutunu göstermektedir. Yapılandırılmamış durumlar alışlagelmiş durumlardan daha farklı, bilinmedik ve şaşırtıcıdır. Belirsizlikten kaçınmada kültürler bu gibi durumları katı kural ve yasalarla, emniyet ve güvenlik önlemleri ile, felsefi ve dinsel inanışlarla minimize etmeye çabalamaktadır. Bu yüzden belirsizlikten kaçınmanın olduğu ülkelerdeki insanlar gizli sinirsel enerjileri ile daha duygusal ve daha motive olmaktadır. Bunun aksine belirsizliğin kabul edildiği

⁴⁰ Geert Hofstede, “ Cultural Constraints in Management Theories”, *Academy of Management Executive*, Vol.7, No.1, 1993, p.90.

durumlarda insanların çevrelerini duygularıyla ifade etmeleri beklenmemekte ve insanlar soğukkanlı ve düşünceli/dalgın olmaktadır⁴¹.

Belirsizlikten kaçınma yeniliklerin ve son gelişmelerin benimsenmesi, tavır ve tutumlar, kararlılık, örgüt, planlar, yöntemler ve kurallar, problem çözme ve stratejilerle ilişkili olmaktadır⁴².

Belirsizlikten kaçınma ve iş stratejisi arasında bir ilişki söz konusu olmaktadır. Ulusal kültür yöneticilerin rollerini, değerlerini, özelliklerini, davranışlarını ve iş felsefesini etkilemektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerdeki yöneticiler hızlı hareket etmekten korkmakta ve stratejik değişimlere karşı daha dayanıklı olmaktadır. Yine bu yöneticiler yapısal özellikleri belli olan örgütleri, yerleşmiş kuralları, düşük işgücü devir oranını ve görev/hedef yönelimli olmayı seçmektedir⁴³. Bunun aksine belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerdeki yöneticiler ise kararsızlığa karşı daha rahat olmakta ve stratejik değişimlere daha açık olmaktadır. Sonuçlar belirsizlikten kaçınma ve örgütlerin stratejik değişime açıklık derecesi arasında çok az ya da hiç bağlantı olmadığını göstermektedir⁴⁴.

Hofstede toplumdaki belirsizlikten kaçınmak için 3 kavramın kullanılmasını amaçlamaktadır: teknoloji, kanun ve tüzükler ve din. Teknoloji gelecekteki belirsizliklerle başa çıkabilmek için toplumlara yardım etmekte, kanun ve tüzükler toplumları belirsiz insan davranışlarından korumakta, din de toplumların belirsizlikten kaçınmalarına katkı sağlamaktadır. Bu çalışmadan çıkan sonuçlar oldukça önemlidir ve kültürel değerlerin zamanla değişebileceğini göstermektedir. Politik, sosyal ve ekonomik çevreler değiştikçe insanların kültürel değerleri de değişmektedir. Toplumların kültürlerindeki değişim algısıyla birlikte iş yaşamlarındaki belirsizlik algıları da değişime uğramaktadır. Bu yüzden belirsizlikle kültür ilişkisi teorileri sürekli güncellenmeli ve revize edilmelidir⁴⁵.

⁴¹ Geert Hofstede, "The Business of International Business is Culture", *International Business Review*, Vol.3, No.1, 1994, p.4-5.

⁴² Gabriela Marinescu, "Uncertainty Avoidance in Romanian Organizational Culture", *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol.8, No.2, 2014, p.32.

⁴³ Moshe Banai, Michael Chanin, Bing-Sheng Teng, "Russian Manager's Perceptions of Prospective Russian-US Joint Ventures", *International Business Review*, Vol.8, No.1, 1999, p.33

⁴⁴ Dominik C. Güss, Paul Fadil, Stefan Strohschneider, "The Influence of Uncertainty Avoidance on Dynamic Business Decision Making Across Cultures: A Growth Mixture Modeling Approach", *International Business: Research, Teaching and Practice*, Vol.6, No.2, 2012, p.14-15.

⁴⁵ Ming-Yu Wu, "Hofstede's Cultural Dimension 30 Years Later: A Study of Taiwan and The United States", *Intercultural Communication Studies*, Sayı.15, 2006, p.41.

1.4. BELİRSİZLİK TÜRLERİ

Belirsizlik, örgütsel değişimlerin içerisinde en yaygın olarak rapor edilen psikolojik durumlardan bir tanesi olmaktadır. Örneğin, şirketlerin birleşmesi sırasında çalışanlar belirsizlik hissetmektedir. Bu belirsizlik onların çalışma birimleri üzerinde etki etmekte ve iş rollerinde değişime sebep olmaktadır. Benzer şekilde, çalışanlar örgütün yeniden yapılanma zamanlarında örgütün değişen öncelikleri hakkında kendisini belirsiz hissetmektedir. Belirsizliğin çalışanlar ve örgütler için bu kadar önemli olmasından dolayı sınıflandırılma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Literatürde belirsizlik türleri konusunda çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. İçerik belirsizliği (referent uncertainty), değerlendirme belirsizliği (appraisal uncertainty) ve ilişkisel belirsizlik (relational uncertainty) Miller ve Jablin 1991; değerlendirme belirsizliği (appraisal uncertainty) ve ilişkisel belirsizlik (relational uncertainty) Teboul 1994; içerik belirsizliği (referent uncertainty) Teboul 1997; kolektif belirsizlik (collective uncertainty) Geersbro ve Ritter 2010; kurum düzeyindeki belirsizlik (individual uncertainty) Anderson, Hakansson, Johanson 1994; çevresel belirsizlik (environmental uncertainty) Huber ve Daft 1987; Milliken 1997; yapısal belirsizlik (structural uncertainty) Buono ve Bowditch 1989; işe dönük belirsizlik (job-related uncertainty) Bastien 1987; Schweiger ve Denisi 1991; Nelson 1995; Di Fonzo ve Bordia 1998; Mavrier ve Northcott 2000; Ito ve Brotheridge 2001 yıllarında yapılmıştır. Belli başlı belirsizlik tipleri şöyledir⁴⁶:

1.4.1. İçerik Belirsizliği (Referent Uncertainty)

Örgütlerde işe yeni başlayanların yaşadığı belirsizlik türüdür. Örgütlerdeki görevlerin eksiksiz olarak nasıl tamamlanacağı hakkında yaşanan belirsizliktir. Bu belirsizlik işlevsel ya da yöntemsel bilgi eksikliğinden kaynaklanabileceği gibi çalışma yerlerindeki araç gereçlerin küçük benzerliklerinden de kaynaklanabilmektedir. (Organizasyonlarda makinaların nereye konumlandırılacağı gibi). Belirsizliğin bu türü, yeni işin belirli görevleri ve sorumlulukları hakkındaki belirsizliği ifade etmektedir. Çünkü işe yeni başlayan kişi yeni pozisyonunda o işe alışana dek iş hakkındaki görev ve

⁴⁶ Thomas L. Legare, "The Human Side of Mergers and Acquisitions", *Human Resource Planning*, Vol.21, No.1, 1998, p.33.

sorumlulukları hakkında belirsizlik yaşamaktadır. İçerik belirsizliği, yeni işteki belirli görevler, sorumluluklar, kurallar ve süreçleri içermektedir. Kısaca bu belirsizlik kişinin yeni görevlerinin niteliği ve gereklilikleri ile ilgili belirsizliği ifade etmektedir. Bir işin ne tür gerekliliklere sahip olduğu, işin yapılması için hangi fonksiyonların gerektiği, işin içeriğinde ve niteliğinde ne tür unsurların var olduğuna dair yaşanan belirsizlik türüdür. İçerik belirsizliği örgütteki çalışma kurallarını ya da anlamlarını tam olarak anlayamamaktan, iş tanımları ve sorumlulukların açık olmamasından kaynaklanabilmektedir. İçerik belirsizliği organizasyonel değişim için görevleri tamamlamada yeni yollar oluşturmaktadır⁴⁷.

1.4.2. Değerlendirme Belirsizliği (Appraisal Uncertainty)

Bir işte başarılı ya da usta olmak ya da sadece öyle görünmek hakkındaki belirsizliktir. Değerlendirme belirsizliği, kişinin görevleri yerine getirme kabiliyetine ilişkin belirsizliği ifade etmektedir. Çünkü işe yeni alınan kişiler verilen görevleri yerine getirme ve iyi işler yapma becerilerini merak etmektedir. İşe yeni giren ve değerlendirme belirsizliğini yaşayan bir çalışan görevlerini yetkin bir şekilde yerine getirme becerisini, taşıdığı pozisyonun sorumluluğunu üstlenme becerisini ve yeni pozisyonuyla ilgili kurallara, presedürlere ve normlara yön verme becerisini sorgulayabilmektedir. Yani değerlendirme belirsizliği, yeni bir çalışanın gerekli görevleri yeterlilikle yerine getirmesine ilişkin endişelerini ifade etmektedir. Organizasyonlarda çalışan insanların verdiği geri bildirim eksikliği ya da diğer çalışanların olumsuz geri bildirimleri, işbaşında performans belirsizliğine sebep olmaktadır. Karar almada, verilen görevleri yerine getirmede, iş kararlılığında korku hissedilmesi (ki bunun sebebi kötü performanstır) genel iş ilişkilerinde öz yetkinlik belirsizliği (bir işte başarılı olmak için yetenek ve marifet gerekir) ya da kendinden şüphe etme değerlendirme belirsizliğinin diğer belirtileridir⁴⁸.

⁴⁷Bruno Teboul, "Facing and Coping with Uncertainty During Organizational Encounter", *Management Communication Quarterly*, Vol.8, No.2, 1994, p. 202-.203.

⁴⁸Teboul, a.g.m., s.202.

1.4.3. İlişkisel Belirsizlik (Relational Uncertainty)

Bir kişinin işyerinde diğer çalışanlarla olan ilişkilerindeki belirsizliklerdir. Belirsizliğin bu şekli iş yerine yeni gelenler tarafından deneyimlenmektedir. Organizasyonlarda kimlerin güvensiz olduğu ve onların kişiliği hakkındaki belirsiz hisler bu türün çıkma sebebidir. İlişkisel belirsizlik çalışan kişinin iş yerindeki sosyal çevreye nasıl gireceği ve iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin niteliği hakkında belirsizliğe düşmesi olarak da ifade edilmektedir. İlişkisel belirsizliğe göre işyerine yeni gelenler diğer çalışanlara oranla pek sevilmezler. Özellikle yeni gelen kişiler güvenilmez kişilerse bu durum onların gelecekteki hayatını ve iş ilişkilerini etkileyecektir⁴⁹.

1.4.4. Yapısal Belirsizlik (Structural Uncertainty)

Bu belirsizlik organizasyonlarda gerçekleştirilen iç çalışmaların değişiminden, örgütlerin yeniden yapılandırılmasından, çalışma birimlerinin birleştirilmesinden, verimsiz departmanların dağılması ve takım bazlı yapılandırmalardan kaynaklanmaktadır⁵⁰.(farklı çalışma birimlerindeki yapıların ve fonksiyonların raporlanması gibi). Örgütler çevreleriyle etkileşim içinde bulunmakla birlikte, onu değiştirme gücüne sahip değildir. Bu nedenle değişim sürecinde örgütün bünyesinde çeşitli revizyonlara gidilmektedir. Örgütsel değişim ve dönüşümler, genellikle örgütün unsurları ele alınarak açıklanmaktadır. Örgütsel değişim ve dönüşümlerin odağında; teknoloji, strateji, yapı, sistem, kültür, personel ve paylaşılan değerler bulunmaktadır. Örgütlerin geçirdiği bu değişim-dönüşüm ve yeniden yapılanma çalışmalarının yarattığı belirsizlik türü yapısal belirsizliktir⁵¹. Örgütlerde yapılan gelişmelerin tümü emir-komuta zincirinde, akraba ilişkileri ve onların çalışma birimlerindeki statülerinde, politikalarda ve uygulamalarda belirsizlik yaratmaktadır. Çalışma birimlerinde yapılan birleşmelerle birlikte bu birimlerin kombinasyonu, servislerin yeniden tahsis edilmesi

⁴⁹Vernon Miller, Fredric Jablin, "Information-Seeking During Organizational Entry.Influences,Tactics and a Model of the Process", *Academy of Management Review*, Vol.16, No.1, 1991, p.94-97.

⁵⁰Prashant Bordia v.d., "Uncertainty Organizational Change: Types, Consequences and Management Strategies", *Journal of Business and Psychology*, Vol.18, No.4, 2004, p.510-511.

⁵¹ Michael Hitt, Stewart Black, Lyman Porter, "Management Second Edition", Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2009, p.456-460.

ve çalışanların psikolojik olarak organizasyonlarda farklı bölümlere yerleştirilmesi sağlanmış olmaktadır⁵².

Yapısal belirsizlik organizasyonları hem dikey hem de yatay boyutta etkileyebilmektedir. 1990larda daha çok küçülmeye ve şirket yönetiminde karar alıcı katmanların azaltılması yoluna gidilirken şimdi yatay yapılanmalara daha çok odaklanılmaktadır. Buradaki amaç iş birimleri arasındaki olumsuzlukları yok etmek ve hizmet ve üretimlere daha çok değer eklemenin sağlanmasıdır⁵³.

1.4.5. İşe Dönük Belirsizlik (Job-Related Uncertainty)

İşe dönük belirsizlik iş güvenliği, yükselme fırsatları, iş rollerindeki değişimler ve daha fazlasını içermektedir. İşe dönük belirsizlikler değişen organizasyonlarda oldukça yaygındır. Rol ile ilgili beklentilerin nasıl değerlendirildiğinin bilinmemesi çalışanlarda işe dönük belirsizlik yaratmaktadır. Çalışanın kime karşı sorumlu olduğu, ne iş yapması gerektiğini bilmediği durumlarda üstlerinin istediği performansı göstermesi beklenemez. Ancak çalışanların görev tanımlarının net biçimde ifade edildiği, rollerin açıkça tanımlandığı örgütlerde çalışanlar daha verimli olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde görev tanımları kesin biçimde ifade edilmelidir. Yapıların değişmesi ya da organizasyonların tasarımı, yeni teknolojilerin tanıtımı ve programların küçültülmesi iş rollerinin değişimine sebep olmakta ve buda işe dönük belirsizliği ve iş güvensizliğini yaratmaktadır⁵⁴.

Örgütlerdeki küçülme ve yeniden yapılanma yoluna gidilmesinin sebeplerinden biri iş ve çalışan belirsizliği olmaktadır. Örgütte yapılan yeni düzenlemeler ve personel sayısında azalmaya gidilmesi çalışanlar için stresli ortamlar yaratmakta ve çalışanlar örgütteki pozisyonlarını korumak için belirsizlikle mücadele etmektedir. Bu tahmin edilemeyen ve belirsiz çalışma ortamlarında, iş rolleri, örgütsel yapılar ve işyeri kültüründe yaşanan değişikliklere rağmen çalışanlardan işlerine devam etmeleri beklenmektedir. Bu durum örgütlerde çalışan performansını olumsuz etkilemektedir. İşe

⁵²Deborah Terry, Victor Callan, Geoffrey Sartori, "Employee Adjustment to an Organizational Merger: Stress, Coping with and Intergroup Differences", *Stress Medicine*, Vol.12, No.2, 1996, p.105.

⁵³ Bordia, a.g.m., s.511.

⁵⁴ Nicholas DiFonzo, Prashant Bordia, "A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change", *Human Resource Management*, Vol.37, No.3-4, 1998, p.295.

dönük belirsizlik, çalışanların iş yetenekleri ve terfi fırsatları gibi anlık iş durumlarının gidişatı hakkında yaşadıkları belirsizliğe odaklanmaktadır. İşe dönük belirsizlik çalışanların yüksek seviyede stres yaşamalarına, iş tatmini ve bağlılıklarının azalmasına, örgütlerden ayrılma isteğinin artmasına neden olmaktadır. İşe dönük belirsizlik kişisel kontrol ile negatif ilişkili olmaktadır. Çünkü eğer çalışan işindeki ve pozisyonundaki değişimlerin kaynaklarını ve sonuçlarını bilmez ise değişim üzerindeki kişisel kontrolünü kaybetmektedir⁵⁵.

Tablo 2: Kişi –İş Uyumu Araştırmalarının Etki Alanı		
İŞ	KİŞİ	SONUÇLAR
GEREKENLER	İSTEKLER	-İş Tatmini
-Mesleki Özellikler	-İhtiyaçlar	-Psikolojik ve Bedensel Sağlık
-Örgütsel Özellikler	-Amaçlar	-Üstesinden Gelme ve Uyum Sağlama
-İş Özellikleri	-Değerler	-Motivasyon
TALEPLER	-İlgiler	-Performans
-İş Yükü	-Tercihler	-İşe Gelmeme
-Performans Gereksinimleri	YETENEKLER	-Personel Devir Hızı
-Yardımcı Etkinlikler	-Kabiliyet	-Meslek Seçimi
	-Deneyim	
	-Eğitim	

Kaynakça: Jeffrey R. Edwards, Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.6, (ed.) C.L. Cooper, I.T. Robertson, USA, John Wiley & Sons Ltd., 1991, p.285

İşe dönük belirsizliğin azaltılması için işe ilişkin bilgilerin ve işte çalışacak kişinin özelliklerinin iyi bilinmesi, işle kişinin birbiriyle uygun olması gerekmektedir. İşte çalışacak olan kişide deneyim, eğitim gibi özellikler aranmaktadır. İş talepleri ise niceliksel ve niteliksel iş yükü, yeteri kadar iş performansı için gereksinimler ve değerli sonuçların alınmasına sebep olan faaliyetleri içermektedir⁵⁶.

1.4.6. Kurum Düzeyindeki Belirsizlik (Individual Uncertainty)

Bu belirsizlik türünde kurum organizasyonel çevrede bir birey olarak görülmektedir. Kurum (birey), sonsuz ve limitsiz bilgi ağı içerisinde bilgiye ulaşamamaktadır. Çünkü kurum yaşadığı çevrenin birçok öge, veri ve olayını

⁵⁵ Neil Paulsen v.d., “Job Uncertainty and Personal Control During Downsizing: A Comparison of Survivors and Victims”, *Human Relations*, Vol.58, No.4, 2005, p.464-466.

⁵⁶ Jeffrey R. Edwards, Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.6, (ed.) C.L. Cooper, I.T. Robertson, USA, John Wiley & Sons Ltd., 1991, p.285

algılayamaz. Çokça zaman bunların farkında bile değildir. Kurumlar (birey), herhangi bir durumda oluşabilecek tüm seçenekleri bilememekte, gözönüne alıp inceleyememekte, araştırıp değerlendirememektedir. Kurumlar, ortamı kesinlikle belirlenebilen durumlarda bile büyük sınırlılıklar içinde bulunmaktadır. Yine kurumlar kesinlikler ortamında bile hareket etme durum ve şansına sahip değildir. Bütün bu durumlar kurumu (kişiyi) belirsizliğe sürüklemektedir⁵⁷. İş ağları, çevre ve tanımlamaların sonsuz olmasından dolayı tüm bilgileri elde etmek imkansız olmaktadır. Sınırı olmayan ağların ve iş çevrelerinin bütün bakış açılarını anlayabilmek için bilgiye ihtiyaç vardır. Kurumlar (birey) için ağlar ve iş ilişkileri doğal olarak belirsizdir⁵⁸.

Kurum düzeyindeki belirsizlik kapasite problemlerinde, ücret kazanımlarında ve bilgiyi artırma süreçlerinde: araştırma ve yorumlar için zaman, bilgiye ulaşmak için para ve depolama ve analizler için bilgi yönetimi süreçlerinde ortaya çıkmaktadır.

Kurum düzeyinde belirsizliğin yüksek olması, yüksek maliyetlere sebep olabilmektedir. Bu belirsizlikte bir kurumun (bireyin) toplam bilgiye ulaşması imkansız olduğu kadar maliyetli olmaktadır. Bu sebeple, kurum düzeyindeki belirsizliğin optimum seviyesi vardır. Bu seviyenin altında, bir kurum (birey) bilgi yönetimi yeteneklerini ve öğrenmelerini artırarak bu tip belirsizliğin üstesinden gelebilmektedir⁵⁹.

Belirsizliğin seviyeleri deneyim, eğitim, kontrol odağı gibi kişisel karakteristiklerden etkilenmektedir. Farklı kurumlar riski önleme, akli esneklik, strese dayanıklılık gibi farklı yollarla belirsizliğin üstesinden gelmektedir. Kurum düzeyindeki belirsizlik bilgi paylaşımı ve iş birliği için bir temeldir ve özendiricilik sağlamaktadır. Böylece firmalardaki iş ilişkilerinde belirsizlik azalmış olmaktadır⁶⁰.

1.4.7. Kollektif Belirsizlik (Collective Uncertainty)

Kollektif belirsizlik kavramı iş hayatında oldukça sık rastlanan bir kavramdır. Hem günlük yaşantıda hem de iş hayatında beklenmedik olaylar meydana gelmektedir. İşletmeler hem kurum içinde hem de kurum dışında yaşanan belirsizliklerden

⁵⁷ Tuncer Bulutay, "Rasyonalite ve Belirsizlik Üzerine", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı.3, Cilt.37, Yıl.1982, s.47.

⁵⁸ Anderson, a.g.m., s.4.

⁵⁹ Geersbro, a.g.m., s.200.

⁶⁰ Jagdip Singh, Gary K. Rhoads, "Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization", *Journal of Marketing Research*, Vol.28, 1991, p.335.

etkilenmemiştir. Örgütün dış çevresini rakipler, tüketiciler, sosyal ve ekonomik unsurlar, teknoloji, demografik unsurlar, v.b. oluşturmaktadır. Kollektif belirsizlik, kurum dışı faktörlerin yaratmış olduğu belirsizlik setinin kurumu etkilemesidir. Bu belirsizlik örgütsel düzeydedir ve firmalar belirsizliğin bu tipiyle sürekli yüzleşmektedirler. Firmalar belirsizliklerin olma ihtimaline karşı esneklik ilkesini benimsemeli ve risk yönetimine ağırlık vermelidir⁶¹. Kollektif belirsizlik seviyesi bir firmanın parçası olan sanayi ve ağların tiplerine dayanır. Ağlar üç grupta sergilenir⁶²:

- 1.Sabit, iyi tanımlanmış ağlar,
- 2.Artan iyileştirmelerle birlikte kurulan ağlar ve
- 3.Radikal değişimlerle birlikte ortaya çıkan değer sistemleri.

Sabit ağlar, uzun zaman sürecinden, çalışanların birbirleri ile iletişimlerini ayarlamaları açısından daha avantajlı olduğundan kollektif belirsizliğin azaltımında büyük bir önem taşımaktadır.

1.4.8. Çevresel Belirsizlik (Environmental Uncertainty)

Çevresel belirsizlik araştırmaları 1970'lerde en popüler dönemindeyken bu tarihten sonra hızlı bir şekilde düşmeye başlamaktadır. Bu türe ilginin azalmasının sebebi çevresel belirsizlik sonuçlarının çok kolay yorumlanamamasıdır. Fakat birçok örgütsel teoride bu kavram kullanılmaya devam etmektedir. Çevresel belirsizlik literatüründeki karışıklığın bir kaynağı çevresel belirsizliğin hem örgütsel çevrelerin durumunun açıklayıcısı hem de çevresi hakkında önemli bilgileri azalan bir kişinin durumunun açıklayıcısı olarak kullanılmasıdır. Çevresel belirsizlik kavramını tanımlamak, kullanmak ve ölçümlemek için daha fazla kesinliğe ihtiyaç vardır. Çevre ve belirsizlik terimleri birbiriyle ilişkili olduğunda, belirsizliğin kaynağı örgütlerin dış çevresi olmaktadır. Böylece öngörülemeyen bu şey örgütsel çevre olarak belirtilmektedir. Algılanan çevresel belirsizlik özel/belirli bir karar birimi ile ilişkilidir.

⁶¹ Geersbro, a.g.m., s.199.

⁶² Kristian Möller, Arto Rajala, Senja Svahn, "Strategic Business Nets: Their Tip and Management", *Journal of Business Research*, Vol.58, No.9, 2005, p.1278.

Sadece tahmin edilemeyen değişimleri içermektedir. Tarihsel ve ileriye dönük, sübjektif bilgi kullanılmaktadır⁶³.

Yöneticiler ve çalışanlar örgütsel çevreyi algılayamadıklarında ya da çevrenin önemli bir parçası öngörülemeyen hale geldiğinde belirsizliğin bu tipini deneyimleyebilmektedir. Üst düzey yöneticiler örgütlerle ilişkili olan eylemler konusunda ya da tedarikçiler, tüketiciler, paydaşlar gibi destek grupları hakkında belirsiz olabilmektedir. Çevresel belirsizliğin anlamı, çevrenin bileşenlerinin nasıl değiştüğünü anlamamaktır. Rakiplerin gelecekteki davranışlarını tahmin etme konusundaki yeteneksizlik çevresel belirsizliğin açık göstergesidir. Çevresel belirsizlik, çevredeki unsurlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin anlaşılmasını içermektedir. Bu terim örgütsel çevrelerin durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır⁶⁴. Örgütteki dalgalanmalar, karışıklık ve heterojenlik/çok kökenlilik çevreleri daha az öngörülebilir hale getirmektedir. Bu da yöneticilerin ve çalışanların algıladıkları çevresel belirsizliği daha fazla artırmaktadır⁶⁵.

İş belirsizliği, çevresel belirsizliğin büyük bir parçasıdır ve genellikle müşteriler, tedarikçiler ve rakipler gibi örgütün önemli paydaşlarının tahmin edilemeyen hareketleriyle ilgili olmaktadır. Algılanan iş belirsizliği iş çevresinin içerdiği endüstriyel riskler, firmaya özgü riskler, rakipler ve genel çevresel belirsizlikler gibi örgütlerin doğasında var olan algılanan risk ve belirsizlikleri içermektedir. Algılanan iş belirsizliği arttıkça, örgütler karar verirken göz önünde bulundurdıkları riskler ve ilişkili sebeplerle belirsizliği azaltmaya çalışmakta, istikrar ve güven duygusu sağlamaya yardımcı olacak bilgi ve karar verme süreç ve yapılarını kullanmaktadır⁶⁶.

⁶³ Rainer Lueg, Boris Genadiev Borisov, "Archival or Perceived Measures of Environmental Uncertainty? Conceptualization and New Empirical Evidence", *European Management Journal*, Vol.32, No.4, 2014, p.668.

⁶⁴ Robert B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, 1972, p.318.

⁶⁵ Frances J. Milliken, "Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment, State, Effect and Response Uncertainty", *The Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, 1987, p.134-137.

⁶⁶ Nava Subramaniam v.d., "The Effects of Perceived Business Uncertainty, External Consultants and Risk Management on Organisational Outcomes", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol.7, No.2, 2011, p.137.

1.5. BİREY ve ÖRGÜT DÜZEYİNDE BELİRSİZLİK ALGISI

Belirsizlik örgüt teorisinde ve örgütsel davranış literatüründe tekrarlanan bir konudur. Bugünün topluluklarında, belirsizlik, örgütsel anadilde yaygın bir kelime haline gelmiştir. Örgütler, sorumluluk, bağımsızlık, risk ve belirsizlik olarak nitelendirilmektedir. Örgütler belirsizliği önlemek için iki ana strateji kullanmaktadır. Birincisi uzun vadeli belirsizlik olaylarının tahmininden ziyade “kısa vadeli geri bildirimler için kısa vadeli tepkiler”i vurgulamaktadır. Acil problemlere odaklanma yoluyla belirsizliğin önlenmesi için çabalamaktadır. İkincisi “müzakere ortamı” yoluyla örgütler çevredeki belirsizliği yok etmeye kalkışmaktadır.

Belirsizlik örgütlerin yapısını etkilemekte ve örgütler piyasa değişikliklerindeki belirsizliği temizlemeyi amaçlamaktadır. Bu bakış açısından, bireyler karar alıcı olarak görülmekte ve çeşitli bilgileri kendilerine katmakta, talimatları daha kolay anlayabilmektedirler. Açık mesaj stratejisi örgütlerdeki üyelere bireysel eylemler kazandırmaktadır. İnsanların örgütlerde stratejik olarak yerleştirilmesi belirsizliği temizlemekte ve örgüt yapısını değiştirmektedir. Benzer şekilde başarılı planlama gelecekteki belirsizliği azaltmak için kullanılan yaygın bir stratejidir⁶⁷.

1.6. BELİRSİZLİĞİN BİREY ve ÖRGÜT DÜZEYİNDEKİ SONUÇLARI

Örgütsel/organizasyonel durumlarda bireylerin refahı ve tatmini için belirsizliğin birçok negatif sonucu vardır. Belirsizlik stresle pozitif, organizasyonlardaki iş tatmini, sadakat ve güvenle negatif ilişkilidir⁶⁸.

Belirsizlik kavramı, bir olayın veya herhangi bir davranışın sonucunun ne olacağını bilmeme durumu olarak tanımlanmaktadır. Yani gelecek ile ilgili beklentilerin başka bir deyişle geleceğin net olmamasıdır. Belirsizlik insan psikolojisi üzerinde olumsuz etkiler bırakabilen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlik kavramı genel olarak devamında endişe, kaygı ve korku kavramlarını da beraberinde getirmektedir. Çünkü insan yaratılışı gereği geleceğinden emin olmak ve yarınını garanti altına almak istemektedir. Bundan dolayı kişinin yaşantısında belirsizlik varsa

⁶⁷ Richard N. Langlois, “The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.12, No.2, 2003, p. 356-358.

⁶⁸ Susan J. Ashford, “Individual Strategies for Coping With Stress During Organizational Transitions”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.24, No.1, 1988, p.20.

bu durum hem psikolojik iyi oluş hem de öznel iyi oluş üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Literatür incelendiğinde bu etkilerin genellikle tahammülsüzlük kavramı ile tanımlandığı görülmektedir. Belirsizliğe tahammülsüzlük, belirsiz olay ve durumlara karşı duygusal, bilişsel ve davranışsal olumsuz tepki verme yatkınlığı olarak tanımlanmaktadır⁶⁹.

Psikolojik olarak belirsizliğin negatif sonuçlarından biri büyük ölçüde kontrol hissinin az hissediliyor olmasından dolayıdır. Belirsizlik ya da şimdiki veya gelecek olaylardaki bilgi eksikliği, olaylardaki kontrol etkimizi ve yeteneğimizi yok etmektedir. Böylece kontrol eksikliği anksiyete, psikolojik gerilme ve düşük performans gibi negatif sonuçlara sebep olmaktadır. Psikolojide, iletişimde ve organizasyonel literatürde, belirsizlik-gerginlik ilişkilerinde kontrol arabulucu bir rol oynamaktadır⁷⁰.

Belirsizlik kişilerarası davranış ve deneyimlerin birçok önemli alanlarını etkilemektedir. İlk olarak, belirsizlik artışı ilişkiler hakkındaki inançları etkilemektedir. Çünkü sosyal bilgi, birbiriyle ilişkili inançların oluşturulduğu bir ağdır. Bir kişinin inançları hakkındaki değişimler muhtemelen diğerlerinin inançlarını da değiştirmektedir. İkincisi, belirsizlik artışının güçlü duygusal etkileri olmaktadır. Çünkü duygu, amaca yönelik davranışları engellemek için üretilmektedir. Eğer normal davranışlar engellendiğinde amaçlar gerçekleşiyorsa bu duyguları pozitif yönde etkilemekte, eğer amaçlar gerçekleşmiyorsa bu duyguları negatif yönde etkilemektedir. Üçüncüsü, eğer iletişim/ haberleşmenin etkisinin yönü net/ açık değilse belirsizlik artmaktadır. Başka bir deyişle belirsizliği azaltmak için çalışanlar güçlü iletişim stratejilerini ve etkili bilgi yönetimini kullanmaktadır. Son olarak, belirsizlikleri artmış olaylar ortakların birbirini aldatması, güveni kötüye kullanma ya da aldatmaca ve kişisel vazgeçme örnekleri gibi önemli kişisel sonuçlar doğurmaktadır. Yeni ve şaşırtıcı bilgiler olumsuz yönde olduğu zaman bu durum aşırı tehlikeyi işaret etmektedir⁷¹.

Yeni çalışanlar tarafından gerçekleştirilen bilgi amaçlı stratejiler belirsizliği azaltmayı amaçlamaktadır. Kontrol, belirsizlik-anksiyete ve belirsizlik-psikolojik

⁶⁹ Hakan Sarıçam, v.d., “Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği (BTÖ-12) Türkçe Formu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Route Educational and Social Science Journal*, Vol.1, No.3, 2014, s.149.

⁷⁰ Nicholas DiFonzo, Prashant Bordia, “Corporate Rumor Activity,Belief and Accuracy”, *Public Relations Review*, Vol.28, No.1, 2002, p.12.

⁷¹ Sally Planalp, James M. Honeycutt, “Events That Increase Uncertainty In Personal Relationships”, *Human Communication Research*, Vol.11, No.4, 1985, p.594-595.

gerilme arasında bir arabulucu olabilmektedir. Böyle olduğu içinde kontrol, belirsizlik ve psikolojik gerilme arasında negatif bir ilişki vardır denebilmektedir⁷².

1.7. BELİRSİZLİKLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ

Beynimiz modern hayatı çok zor hale getirmeye elverişli nörolojik bir yapıya sahiptir. Özellikle belirsizlik söz konusu olduğunda bu gerçek daha fazla ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar ne kadar az bilgiye sahipse, o kadar akla uygun olmayan (irrasyonel) ve tuhaf kararlar vermeye başlamaktadır. Elimizde ne kadar az bilgi varsa bilgilerin geçerliliğini değerlendirirken bizim daha dikkatli ve akla uygun (rasyonel) kararlar almamız gerekmektedir. Ancak durum gerçekte böyle olmamaktadır. Belirsizlik artmaya başladığı zaman çalışanların beyinlerinin kontrolü korku ve endişe gibi duyguların üretildiği limbik sisteme kaymaya başlamaktadır. Böyle bir durumla karşı karşıya gelindiğinde bir takım stratejiler kullanılarak beynin rasyonel olmayan eğilimlerinin üstesinden gelinebilmekte ve belirsizlik durumu ile etkili bir şekilde baş edilebilmektedir⁷³.

1.7.1. Rasyonel Problem Çözme (Rational Problem Solving)

Bu strateji bilimsel kanıtlar yardımıyla problemlere çözüm bulmayı ve anlaşmazlıkları çözümlenmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda bilim insanı ya da bilirkişi, bir problem hakkında gerçek bilgileri kullanmaya gayret etmektedir. Çalışanların rasyonel problem çözme sürecinde başarısız olmasına neden olan faktörlerden bazıları; problem çözmeye yönelik isteksizlik, gerekli bilgi ve yetenekten yoksun olmak, problem çözme tekniklerini etkili olarak kullanamamak, çözümü etkili bir şekilde uygulayamamak gibi nedenlerdir. Yine bu maddelere ek olarak; problem çözme sürecinde tek bir yol izlemek ve tek cevap aramak, fikirlere ön yargılı yaklaşmak, herkesle aynı düşünmek, çok çabuk değerlendirme yapmak, başarısızlık ve küçük düşme korkusu, belirsizlik, isteklerin çatışması, duygusal zorluklar, kaynakların

⁷² Susan J. Ashford, Stewart J. Black, "Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control", *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.2, 1996, p.201.

⁷³ Travis Bradberry, "11 Ways Successful People Overcome Uncertainty", *Emotional Intelligence*, 29 December 2015, <http://www.inc.com/travis-bradberry/11-ways-successful-people-overcome-uncertainty.html>, (1.9.2016), p.1.

azlığı gibi faktörler de sıralanabilmektedir. Başarılı problem çözme süreci ise, kişilerin problemleri hayatının bir parçası olarak görmesi ile başlamaktadır. Kişilerin çözdükleri her problem, kendilerine olan güveni ve özsaygısını artırmakta, kendilerini gerçekleştirmesinde ve hayatlarını daha iyi bir hâle getirmesinde cesaretlendirici fırsatlar sunmaktadır. Bu nedenle problemlerden kaçmak yerine problemlerle yüzleşerek çözüme ulaşmak, kişilerde daha yapıcı ve tatmin edici bir durumun gelişmesine yardımcı olmaktadır⁷⁴.

Rasyonel problem çözme yaklaşımı bilimsel ve profesyonel topluluklar için uygun olabilirken, farklı topluluk ve bakış açılarına sahip kişilerin etkileşiminde zorluklar yaşamasına sebep olabilmektedir⁷⁵. Rasyonel problem çözebilmek için desteklenmesi gereken yollar⁷⁶:

- 1.Belirsizlikleri çözebilmek için uzmanların bilgisine güvenmek,
- 2.Bilgisayar modellerinde sorun çerçeveselendirilmenin biçimlendirilmesi,
- 3.Daha fazla araştırmanın başlatılması ya da devreye sokulmasıdır.

1.7.2. İkna Edici İletişim (Persuasive Communication)

Bu yaklaşımdan hedef kitlenin iletişim birimlerini örnek almaları ya da bu birimleri kabul etmeleri beklenmektedir. İkna edici iletişimi desteklemenin yaygın yollarından bazıları⁷⁷:

Artan kampanya ve mücadelenin farkında olmak: Bu ikna edici iletişim stratejilerinde oldukça yaygın kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem belirli bir görüşe ya da davranışa karşı amaç geliştirmeye, medya yayınları aracılığıyla sistemli olarak iletişim kurmaya dayanmaktadır.

Lobicilik: Belirli bir sebep lehine ya da insanlara karşı düşünce gücünü etkilemeye dayanmaktadır. Lobicilik, bilimsel araştırmalara ve istatistiklere bağlı olarak

⁷⁴ Fatih Çetin, Nejat Basım, Murat Karataş, “Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Aadalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü”, ed. A. Kemal Çelebi, Manisa C.B.Ü.İ.İ.B.F.D., C.18, S.2, 2011, s.73.

⁷⁵ Rene Bouwen, Art Dewulf, Marc Craps, “Participatory Development of Innovation Projects: Collaborative Learning Among Different Communities of Practice”, *Anales de la Universidad de Cuenca*, 2006, p.141.

⁷⁶ Marcela Brugnach v.d., “More is not Always Better: Coping With Ambiguity in Natural Resources Management”, *Journal of Environmental Management*, Vol.92, No.1, 2011, p.80.

⁷⁷ Robert D. Benford, David A. Snow, “Framing Process and Social Movements: An Overview and Assessment”, *Annual Review of Sociology*, Vol.26, 2000, p.618.

yapılmaktadır. Bu anlamda lobicilik, sistematik ve stratejik bir planlamayı gerekli kılmaktadır.

Eğitsel aktiviteler: Yönetimde insanlara doğru yaklaşımı öğretebilmek için iletişim desteklenmektedir.

İletişim, örgütün bütün fonksiyonları için hayati bir önem taşımaktadır. Mekanik sistemler genellikle elektriksel uyarıcılar aracılığıyla ayarlanmakta ve çalıştırılmaktadır. Örgütlerde ise bu durum farklı olmaktadır. Örgütler sosyal sistemler olarak, iletişim aracılığıyla ayarlanmakta ve çalıştırılmaktadır. Bununla birlikte belirli örgütsel bakış açıları için iletişim önemli ve gerekli olmaktadır. Örgütün bütün fonksiyonlarının araştırmaya ve anlamaya ihtiyacı olmaktadır. Bu ihtiyaç da iletişimle sağlanmaktadır⁷⁸.

İletişim örgütlerde ve çevrelerindeki belirsizliği azaltmak için kullanılması gereken bir yoldur. İletişim ve bilgi sistemleri, ülke sınırları içinde ve dışında mesajları taşıyan fiziksel yapılardır. Bilgi ve iletişim stratejileri, bilginin yetersiz yüklenmesini önlemektedir. Bilginin aşırı yüklenmesi ve mesajın ertelenmesi gibi fonksiyon bozukluklarına mesajı yönlendirme ya da mesaj özetleme stratejileri çare olmaktadır. Örgütlerin çevresi, resmi iletişimi ve bilgi altyapısı arasındaki uyum oldukça önemlidir. Bu sebeple örgütler çevrelerindeki belirsizliği azaltmak için iletişim ve bilgi sistemlerini iyi düzenlemelidir⁷⁹.

İkna edici iletişim kararı departmanlar arası iletişimi geliştirmektedir. Etkili ve güçlü iletişim çalışanların daha dikkatli davranmalarını ve hatalı olan planlamalarını hızlıca düzeltmelerini sağlamaktadır. Bu sebeple etkili ve güçlü iletişim örgütlere hız kazandırmaktadır. İkna edici iletişim stratejileri verimlilik kazanımları, etkili/verimli ilerlemeler, maliyeti düşürme ve moral yükseltme gibi kavramlarla bağlantılıdır. Güçlü iletişim, çalışan performansını, dolayısıyla örgütsel performansı artırmaktadır⁸⁰. Departmanlar arası iletişim sadece daha iyi bir işveren-çalışan ilişkisi yaratmamakta aynı zamanda çalışanların nasıl davranacakları, nasıl bir performans gösterecekleri,

⁷⁸ Jose R. Goris, "Effects of Satisfaction With Communication on The Relationship Between Individual-Job Congruence and Job Performance/Satisfaction", *Journal of Management Development*, Vol.26, No.8, 2007, p.737.

⁷⁹ Contractor, a.g.m., ss. 255-256.

⁸⁰ Phillip G. Clampitt, Robert J. DeKoch, Thomas Cashman, "A Strategy for Communicating About Uncertainty", *The Academy of Management Executive*, Vol.14, No.4, 2000, p.44.

buna bağı olarak da işletmenin nasıl bir performansa sahip olacağı üzerinde de önemli bir etki yaratmaktadır⁸¹.

Örgütsel iletişim kurumlarda dengeli bir şekilde ve doğru kullanıldığında belirsizlik bir stratejiye dönüşebilmektedir. Bunu Tablo 3 ile anlatacak olursak:

Tablo 3: Stratejik Belirsizlik Açısından Etkin İletişim ve Boyutları

		RESMİYET	
		RESMİ	RESMİ OLMAYAN
İÇSEL	1. Amaçlar, hedefler, kurallar, düzenleyici politikalar ve prosedürler	2. Konuşma/ sohbet, grup tartışması, örgütsel hikaye anlatma	
DISSAL	3. Halkla ilişkiler, reklamcılık, satışlar, örgüt içi anlaşmalar	4. Resmî olmayan anlaşmalar, zayıf bağlantılar, ahbap-çavuş ilişkisi (aynı okuldan mezun kişilerin geliştirdiği birbirini gözetme şekli)	

Kaynakça: Eric M. Eisenberg, "Ambiguity As Strategy in Organizational Communication", *Communication Monographs*, Vol.51, No.3, 1984, p.237.

Birinci hücre hem resmi hem de içsel iletişimin olduğu hücredir. İletişimin bu tipi belirsizliğin birleşik çeşitliliği nasıl desteklediği ve ayrıcalıklı pozisyonları nasıl sürdürdüğüne odaklanmaktadır. Bu tipin örnekleri arasında düzenlenmiş amaçlar, kurallar, politika ve prosedürler yer almaktadır.

İkinci hücrede resmi olmayan içsel iletişimin olduğu hücredir. Burada belirsizliğin kişiler arası ilişkileri geliştirmede nasıl kullanıldığına odaklanılmaktadır. Bu tipin iletişim örnekleri arasında karşılıklı konuşma, grup tartışması ve örgütsel hikayelerin anlatılması yer almaktadır. İletişimin bu türü genellikle sözlü olduğu için karşılıklı konuşma analizleri başarılı bir araştırma stratejisi olabilir. Eğer iletişimciler birden çok amaçlar arasında denge kurabilirlerse o zaman stratejik belirsizliği kullanabilirler.

⁸¹ Lyn Smith, Pamela Mounter, "Effective Internal Communication", London: Kogan Page Ltd, 2008, p.21.

Üçüncü hücre resmi ve dışsal iletişimin olduğu hücredir. Gelecekteki seçenekleri korumaya ve seyirciler için resmi anlaşmaların reddedilebilir olmasına odaklanmaktadır ve bu iletişimin çoğu yazılı olmaktadır. Bu iletişim tipinin örnekleri arasında halkla ilişkiler kampanyası, reklamcılık ve satış bilgisi ve örgüt içi anlaşmalar yer almaktadır.

Dördüncü hücre ise resmi olmayan dışsal iletişimin olduğu bölümdür. Burada gizli ve oldukça siyasi olan örgüt içi bağlantıları geliştirmek için belirsizliğin nasıl kullanıldığına odaklanılmaktadır. Bu iletişim tipinin örnekleri arasında resmi olmayan anlaşmalar, zayıf bağlantılar ve ahbap-çavuş ilişkisindeki etkileşimler yer almaktadır⁸².

1.7.3. Diyaloga Dayalı Öğrenme (Dialogical Learning)

Bu temel strateji sosyal öğrenme süreçlerini desteklemektedir⁸³. Bu strateji öğrenme ve diyalog boyunca çalışanlar arasında yaşanan anlaşmazlıkları engellemektedir. Bu stratejinin altında yatan gerekçe, yapıcı ve yıkıcı iletişim sayesinde kişiler diğer her bir kişinin bakış açısını öğrenebilir ve ortak bir anlaşma sağlayabilmektedir. Böylece sonuç/çıktı sürecinin etkililiği için birçok kişinin katılımı zorunlu ve olanaklı olmaktadır. Kişiler kendi görüşlerini empoze etmekten ziyade karşı görüşleride dinlemeyi öğrenir ve diyalog halinde anlaşmazlıkların üstesinden gelmek için gönüllü olurlarsa bu strateji başarılı olmaktadır⁸⁴.

Girişimleri keşfetmek ve çeşitli şekillerle ilişki kurmak için bir sosyal öğrenme bakış açısının içerdikleri⁸⁵:

Kolaylaştırma: Herhangi bir işi, işin içinde bulunan kişiler için kolay kılma ya da onlara yardımcı olma işidir. İşbirlikçi projelerde birlikte daha etkili çalışabilmek için tarafsız bir kişinin iki veya daha fazla tarafa yardım etmesi sürecidir. Bu süreci kolaylaştıran kişinin rolü kararları almak değil, gerekli ve yardım gerektiren grup süreçlerinde iletişimin gelişmesi için kararlara ulaşmaktır. Somut olay durumlarını kullanma: Farklı kişilerin ilgili olduğu somut olayları kullanmaktan oluşmaktadır. Bu,

⁸² Eisenberg, (1984), a.g.m., ss.238-240.

⁸³ Claudia Pahl-Wostl v.d., "Social Learning and Water Resources Management", *Ecology and Society*, Vol.12, No.5, 2007, p.2.

⁸⁴ Leopold Vansina, Marie-Jeanne Vansina-Cobbaert, "Psychodynamics for Consultants and Managers: From Understanding to Leading Meaningful Change", John Wiley and Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England., 2008, p.32.

⁸⁵ Art Dewulf v.d., "Integrated Management of Natural Resources: Dealing With Ambiguous Issues, Multiple Actors and Diverging Frames", *Water Science and Technology*, Vol.52, No.6, 2005, p.117-119.

bir durumun soyut tanımlamalarını önlemekte ve çeşitli çerçevelerin bir olayla bağlantı kurmasına izin vermektedir. Kolaylaştırıcı, grubu ya da organizasyonu daha etkin bir şekilde çalışmasını, iş birliği yapmasını ve sinerjiye ulaşmasını sağlayan kişidir. Nötr davranan taraftarı bir düşüncenin yandaşı ya da bir fikrin savunucusu değildir.

Grup modeli geliştirme: Bir süreçteki çeşitli kişileri içeren bir model geliştirmektir. Bir model geliştirme bireysel görüşlerin iletişimi için bir fırsat haline gelir ve aynı zamanda bir kişinin diğerlerinin bakış açılarını öğrenmesi yoluyla bu bireysel görüşler yayılmaktadır. Bu strateji ile problemi anlamak ve paylaşmak mümkündür.

Rol üstlenme oyunları: Oyunda kişiler ya diğer kişilerin rolünü ya da hayali birilerini oynamaktadır. Bu alıştırmanın amacı diğer bakış açılarından dünyaya bakabilmeyi öğrenmektir.

1.7.4. Uzlaşmacı Yaklaşım (Negotiation Approach)

Bu strateji yaşanan belirsizliklere rağmen uzlaşmaya erişmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla kişiler bilgi alışverişi yapmaktadır. Beklenen sonuç örgüt çalışanlarının ilişki içinde olduğu, adil bir davranış çözümlemesidir. Bu strateji diyaloga dayalı öğrenme yaklaşımından farklıdır. Bu bağlamda kişiler en iyi şekilde kullanılan stratejik bir pozisyon almaktadır. Yoksa haberleşmek/diyalog kurmak şarttır. Birleştirici stratejilerden dağıtıcı stratejilere kadar farklı uzlaşma stratejileri mevcuttur. Bu bağlamda uzlaşmalar daha farklı bakış açıları içermeye ihtiyaç duymaktadır. Uzlaşmayı sağlamanın yaygın yolu⁸⁶:

Çözüme yönelik arabuluculuk: Arabulucuk uyuşmazlığın çözümü sürecinde iyi bir dosttur. Bir tarafsız grup tartışmanın yeniden çözümlenmesinde iki veya daha fazla gruba yardım etmektedir. Bu süreçte tarafsız grup olan arabulucu, diğer gruplara iletişim ve çözüm yaratmada yardımcı olmaktadır. Çözüme yönelik arabuluculuk tartışmacıların farklılıkları sorgulamadan anlaşmaya varmaları için uğraşmaktadır.

Belirsizlikle başa çıkabilmek için rasyonel problem çözme, ikna edici iletişim, diyaloga dayalı öğrenme ve uzlaşmacı yaklaşım stratejileri kullanılmaktadır. Ancak bu stratejilere ek olarak kurum içinde destekçi bir örgüt havası yaratılmalı, yöneticiler

⁸⁶ Brugnach, a.g.m., s.81.

alışanlarına destekleyici konumda olmalıdır. Çalışanları motive edici faaliyetler araştırılmalı ve uygulanması sağlanmalı, belirsizliğin örgütlerde olası ve geçici bir durum olduğu bilinci oluşturulmalı, çalışanlara kişisel gelişim eğitimleri verilmeli, iş zenginleştirmesi yapılmalı ve iş yerinde neşeli bir ortam yaratılmalıdır.



İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI ALT SÜREÇLERİ ve BELİRSİZLİK İLİŞKİSİ

İyi şekilde işleyen insan kaynakları sistemleri firmalara daha yüksek örgütsel performans sağlamaktadır. Çalışanların insan kaynakları alt süreçlerinde belirsizlik yaşamamaları, yönetici ve çalışanların kararlarını güçlü ve net bir şekilde almaları, resmi katılım mekanizmalarının kurulması, çalışanların uygun eğitimlerle desteklenmesi ve karşılığında doğru ödüllendirme sisteminin oluşturulması ve geri bildirim sistemlerinin etkili bir şekilde işlemesi algılanan belirsizliği azaltmakta ve çalışan performansını artırmaktadır.⁸⁷ Bu nedenle insan kaynakları alt süreçlerinde belirsizlik yaratan nedenleri ve bu belirsizliğin çalışan performansına olan etkisini daha net şekilde görebilmek için aşağıdaki sınıflandırma yapılmıştır.

2.1. ROL BELİRSİZLİĞİ

Örgüt içerisinde etkili takım oluşturmak ya da takımın içeriği örgüt performansını etkileyen kilit bir unsur olmaktadır. Örgüt içerisinde bir takım oluşturulurken üyelerin oynadıkları farklı roller ve diğer çalışanlarla olan etkileşimleri göz önünde bulundurulmaktadır. Çalışanlar örgütlerde üç farklı rolde karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi olan örgütsel rol, çalışanın örgüt içindeki pozisyonu ve beraberinde gelen sorumlulukları ve yetkileri ile alakalı olan rol çeşididir. İkincisi ise fonksiyonel/işlevsel roldür ve bu rolün temelinde tecrübe ve uzmanlığın seviyesi yatmaktadır. Fonksiyonel roldeki çalışanlar birbirleriyle etkileşim halinde olmakta ve işlerinde yeteneklerini uygulamaktadır. Son olarak takım rolü ise gruplaşmış davranışlar kümesidir. Takım rolleri davranışların belirli şekillerini kapsamaktadır. Bilgi, yetenek ve davranışlar başarılı performansı etkilemektedir⁸⁸.

Rol sözcüğü bir kimsenin bir grup içerisinde sahip olduğu yapılandırılmış pozisyonunu ya da bir mevkinin sorumluluk ve yükümlülüklerini yerine getirirken

⁸⁷ Jeffrey Arthur, "Effects of Human Resources System on Manufacturing Performance on Turnover", *The Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, 1994, p.673.

⁸⁸ Henny Van de Water, Kees Ahaus, Robert Roizer, "Team Roles, Team Balance, and Performance", *Journal of Management Development*, Vol.27, No.5, 2008, p.499.

eyleme dönüştürmede kullandığı yöntemler anlamında kullanılmaktadır. Rol, çalışan kişinin statüsü gereğince gerçekleştirmek zorunda olduğu ve kendisinden yapılması beklenen davranışlar kümesidir. Kişinin kendisine ve pozisyonuna uygun davranışları ifade şeklini ve ayrıca başkalarının onu nasıl tanımladığı ve davranışlarının nasıl olması gerektiğini de kapsamaktadır⁸⁹.

Rol, genel olarak toplumsal yapıdaki bir pozisyon için davranışlar hakkındaki beklentiler grubu olarak tanımlanmaktadır. Beklentileri, merkez kişi ya da rolle ilişkisi bulunan diğerleri tarafından role yüklenen davranışsal gereklilikler ya da sınırlamalar belirlemektedir. Beklentiler merkez kişiyle birlikte belirli deneyim, algılar, değer ve genel deneyim ve bilgi şartına bağlanmaktadır. Beklentiler, davranışların değerini ya da uygunluğunu değerlendiren standartlar olarak hizmet etmektedir. Ancak çalışma ortamı içinde her zaman beklentiler gerçekleşmez. Rolü gerçekleştirecek çalışanlar gerçekleştirmeleri beklenen role yönelik yeterli bilgiye sahip olmadıklarında rol belirsizliği yaşanmaktadır. Rol belirsizliği belirli bir örgütsel konuma uygun gerekli bilgi eksikliğidir. Rolle ilişkili beklentilerdeki, rol beklentilerini başarmak için kullanılacak yöntemlerdeki ve rol performansının sonuçlarındaki net bilginin eksik olmasını ifade etmektedir⁹⁰. Hem klasik örgüt teorisi hem de rol teorisi rol belirsizliği ile ilgilenmektedir. Klasik örgüt teorisine göre resmi örgütsel yapıdaki her pozisyon belirlenmiş görev grubu ya da pozisyonun sorumluluklarına sahiptir. Görevlerin belirtilmesi ya da rol gereksinimlerinin resmi şekilde tanımlanması astların belirli performanslarını düzenlemelerine yardım etmekte ve bu durum astlar için bir kılavuz ve yönlendirici olmaktadır. Eğer çalışanlar karar yetkisine, amaçları başarma gücüne nasıl sahip olacağını bilmiyorsa ve bunun sonucunda nasıl yargılanacağına dair fikri yoksa o çalışanlar ileride karar alırken tereddüt edecek ve üstlerinin beklentilerini karşılamada yanlış yaklaşımlara güveneceklerdir. Rol teorisine göre, çalışan rolünde memnuniyetsiz ise belirsizlik artacak, kişi huzursuzluk yaşayacak, gerçekleri saptıracak ve bu da performansın düşmesine sebep olacaktır⁹¹. Bu teoriye göre bireylerin rol davranışları hakkındaki beklentilerini örgütsel çevre etkilemektedir. Beklentiler kişinin şimdiki

⁸⁹ John T. Gullahorn, "Measuring Role Conflict", *American Journal of Sociology*, Vol.61, No.4, 1956, p.299.

⁹⁰ Terry Gregson, John Wendell, June Aono, "Role Ambiguity, Role Conflict and Perceived Environmental Uncertainty: Are the Scales Measuring Seperate Constructs for Accountants?", *Behavioral Research in Accounting*, Vol.6, 1994, p.145.

⁹¹ John R. Rizzo, Robert J. House, Sidney I. Lirtzman, "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.15, No.2, 1970, p.150-151.

yolunda hareket etmesi için normlar ve baskıları içermektedir. Merkez kişi mesajları almakta, yorumlamakta ve cevaplandırmaktadır. Mesajlar merkez kişiye belirsiz ya da dolaylı şekilde gittiğinde ve mesajlar yeteri kadar yorumlanamadığında problemler artmaktadır. Sonuçta bu mesajlar belirsiz ya da karmaşık olarak değerlendirilmektedir. Mesajlar belirsiz olduğu zaman merkez kişi mesajları rol göndericisinin beklentilerine uygun şekilde cevaplandıramamaktadır⁹².

Sosyal sistemdeki her pozisyon hakkında farklı rol beklentileri var olmaktadır. Pozisyonlardaki görevli kimseler için uygun davranışlar öngörülmektedir. Ayrıca grup ve onun sosyal ve fiziksel çevresi arasında etkileşim açısından önemli davranış pozisyonları oluşturduğundan, rol beklentileri genel olarak kabul görmektedir. Belirsizlik, her sistemde rol belirsizliğine sebep olmaktadır⁹³.

Belirsiz durumlar ve rol belirsizliği kişilik faktörleriyle ilişkili olmaktadır. Modern çevredeki sosyo-psikolojik faktörler kişinin fiziksel ve psikolojik mutluluğunda önemli etkilere sahiptir. Örgütler bir dizi rol gruplarının örtüşmesi şeklinde oluşmaktadır. Rol grubu kavramı, rol beklentileri, rol baskıları, rol kuvvetleri, rol davranışı, rol belirsizliği ve rol çatışmasından oluşmaktadır. Rol belirsizliği örgütlerdeki bireysel stres davranışının önemli nedensel faktörlerinden biri olarak görülmektedir. Örgütlerin ve çalışanların kalıcı özellikleri ve kişiler arası ilişkilerin karakteristikleri rol belirsizliği ile bağlantılı olarak görülmektedir. Bir üstün çalışanını değerlendirirken belirsiz davranması, bir çalışanın işinde terfi etmesi için şartların belirsiz olması, çalışanların sorumluluk alanlarının belirsizlik olması, bir çalışanın performansına ilişkin diğer çalışanların beklentilerinin belirsiz olması rol belirsizliğinin kapsamı içine dahil edilmektedir⁹⁴.

Rol belirsizliği, role ilişkin bilginin kullanılabilirliğini açıklamaktadır. Bir kişinin rol göndericisinden gelen rol beklentilerine uyması için ve yeterli performans göstermesi için kesin bilgi gerekmektedir. Rolü üstlenen merkez kişi sahip olduğu pozisyonun sorumluluklarının, haklarının ve yapması gerekenlerin ne olduğunu bilmelidir. Bilgi eksikliği iki sebepten kaynaklanmaktadır. Birincisi, gerekli bilginin var

⁹² Zaini Ahmad, Dennis Taylor, "Commitment to Independence by Internal Auditors: The Effects of Role Ambiguity and Role Conflict", *Managerial Auditing Journal*, Vol.24, No.9, 2009, p.902.

⁹³ Lauren G. Wispe, Paul W. Thayer, "Role Ambiguity and Anxiety in an Occupational Group", *The Journal of Social Psychology*, Vol.46, No.1, 1957, p.41.

⁹⁴ Harry Levinson, "Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity", *Administrative Science Quarterly*, Vol:10, No:1, Special Issue on Professionals in Organizations, 1965, p.125-126.

olmaması, ikincisi ise var olan bilginin kişinin ihtiyaçlarına uygun olmamasıdır. Rol belirsizliği, bireylerin kavrama süreleri sınırı aştığında örgütsel karmaşıklığı artırmaktadır⁹⁵.

2.1.1. Rol Belirsizliği ve Çalışan Performansı İlişkisi

Rol belirsizliği çalışanların bir bölümünün işlerindeki temel gereksinimler ve davranış beklentileri hakkında yaşanan belirsizliği ifade etmektedir. Örgüt üyelerinin, diğer çalışanların davranışları hakkındaki beklentileri belirsiz olduğunda, onlara yüklenen roller aşırı olduğunda rol talepleri çalışanlar için stresli hale gelmektedir. Buda çalışanların hem bireysel hem de örgütsel çıktılarını olumsuz etkilemektedir⁹⁶. Kişinin iş rolü hakkındaki yetersiz beklentileri ya da bir kişinin tutarsız algılamaları veya birbirini dışlayan beklentilerinin derecesini değerlendirmek için rol belirsizliği ölçümleri yaygın olarak kabul edilmektedir⁹⁷.

Rol belirsizliği rol teorisinin boyutlarından biridir. Bireysel yönetici daha etkili iş davranışlarını seçmek için bilgi yetersizliği yaşadığında ya da görev, yetki ve sorumlulukları belirsiz olduğunda rol belirsizliği yaşamaktadır. Bu belirsizlik mevcut bilgi ve görevlerin tamamlanması için gerekli olan bilgi arasında bir uyumsuzluk yaşanmasına atıfta bulunmaktadır⁹⁸.

Rol belirsizliği hızlı örgütsel büyümelerden, birbirleriyle ilişkili personelin yer değiştirmelerinden, çalışanların kavrama sürelerinin sınırı aşmasından, örgütlerde yaşanan karışıklıklardan, yönetimin etkin bir örgütsel bilgi akışı sağlayamamasından ve örgütün boyut/büyükliğünden kaynaklanmaktadır. Yine örgütsel stres ve karışıklık, hızlı örgütsel gelişmeyle birlikte yaşanan yeniden yapılanmalar, teknolojiye ilerlemeler, yüksek personel değişim oranları ve örgütsel çevrenin değişmesi rol belirsizliğine sebep olmaktadır. Belirsizlik derecesinin örgütler ve örgüt çalışanları için önemli etkileri vardır. Eğer örgütte rol belirsizliği çakışmaları ve rol belirsizliğinin

⁹⁵ Ahmad, a.g.m., ss.902-903.

⁹⁶ Athanasios Koustelios, Nicholas Theodorakis, Dimitris Goulimaris, "Role Ambiguity, Role Conflict and Job Satisfaction among Physical Education Teachers in Greece", *International Journal of Educational Management*, Vol.18, No.2, 2004, p.87.

⁹⁷ Marc Siegall, "Putting The Stress Back Into Role Stress:Improving The Measurement of Role Conflict and Role Ambiguity", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15, No.5, 2000, p.427.

⁹⁸ Zarinah Abdul Rasit, Che Ruhana Isa, "The Influence of Comprehensive Performance Measurement System (CPMS) Towards Managers' Role Ambiguity", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.164, 2014, p.551.

kavramsallaştırılmasında sıkıntı varsa bu durum, belirsizlikle beraber örgütte işsizlik konularını da meydana getirmektedir⁹⁹. Rol belirsizliğinin yüksek olması artan gerilim, huzursuzluk, korku ve düşmanlıkla; azalan iş tatmini, özgüven, üretkenlik ve performansla ilişkili olmaktadır. Görevlerin belirsiz açıklamaları ve üstlerden gelen tutarsız talimatlar artan huzursuzlukla, üstlere karşı uygun davranışların azalmasıyla, verimlilikte ve performansta düşüşle sonuçlanmaktadır¹⁰⁰.

Örgütlerde çalışanlar arasında rol belirsizliği oldukça yaygın yaşanmaktadır. Belirsizlikler genellikle hiyerarşik olmakta ve bu durumun yaşandığı örgütlerde düşük iş tatmini, düşük güven, iş ile ilişkili gerginlik yüksek ve işten vazgeçme/işi bırakma eğilimi oldukça yüksek olmaktadır. Bu belirsizlik türü rolün sosyal tanımının belirsiz olmasının bir sonucu olabilmekte ya da grup üyeleri arasındaki rol beklentilerinin çok güçlü olmasından kaynaklanabilmektedir. Her iki durumda da çalışan için rol belirsizliği yaşadığında huzursuzluk, endişe, kaygı gibi performansı olumsuz yönde etkileyecek duygular ortaya çıkmaktadır. Belirsizlik arttıkça hissedilen bu olumsuz duygularda artış gözlemlenmektedir. Pozisyonlardaki hiyerarşik sıralanmalarda yönetsel kademe ve üstlenilen sorumluluk arttıkça rol belirsizliği de artmakta bu da çalışan performansını azaltmaktadır¹⁰¹.

İşe ilişkin düşünce ve davranışlarda rol belirsizliğinin etkili olduğu görüşü oldukça yaygın kullanılmaktadır. Rol belirsizliği gerilimin yüksek seviyeleri, örgütlerden ayrılma isteğinin artmasının yanı sıra performans, iş tatmini, bağlılık ve işi benimseme duygularının düşük seviyeleriyle de yakından ilişkilidir. Rol belirsizliği, bir takım işe ilişkin sonuçların ve davranışların öncüsü olarak tanımlanmaktadır. Daha büyük rol belirsizlikleri iş gerilimini artırırken, iş tatmini ve performansı düşürmektedir. Dolayısıyla iş tatmini ve performansın düşmesi işten ayrılma eğilimini artırmaktadır. Görüldüğü gibi işten ayrılma eğilimi üzerinde rol belirsizliğinin etkisi direkt değil, dolaylı yollardan olmaktadır. Etkilerin doğrudan ya da dolaylı yollardan olmasına bakılmaksızın rol belirsizliğinin iş yaşamındaki önemi oldukça büyüktür. Yöneticiler bu belirsizliğin sonuçları olan iş tatminsizliği, düşük performans ve gerilimin hem finansal hem de insan kaynakları maliyetleriyle ilişkili olduğunun farkına varmaktadır. Bu olumsuz etkileri önleyici ve düzenleyici önlemler almak örgütlere önemli ölçüde fayda

⁹⁹ Gregson, a.g.m., ss.146-147.

¹⁰⁰ Rizzo, a.g.m., s.154.

¹⁰¹ Wispe, a.g.m., s.46.

sağlamaktadır¹⁰². Teknoloji kullanımı rol belirsizliğini önleyen etmenlerden bir tanesi olmaktadır. Teknoloji kullanımı açık ve net hedeflerin belirlenmesini sağlamakta, iletişimdeki ve eğitimdeki çabalara yardım etmekte ve örgütteki çalışanların katılımını arttırmak için sağlanan fırsatları desteklemektedir. Teknoloji, çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekte ve açıklamaların daha hızlı ve anlaşılabilir yapılmasını sağlamaktadır. Teknoloji, çalışanların performanslarını kolaylaştırmakta, çalışan katılımını cesaretlendirmekte ve örgütsel değişim boyunca yaşanan rol belirsizliğini azaltmaktadır¹⁰³.

2.2. ÖRGÜTSEL HEDEF BELİRSİZLİĞİ

Organizasyon tanımının temel çerçevesini; bir takım hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla karşılıklı bağımlılık ve işbirliğine dayanan, koordine edilmiş topluluk şeklinde çizmek mümkündür. Bu tanımlamanın içerisinde üç unsur ön plana çıkmaktadır; hedef, işbirliği ve koordinasyon. Hedef unsuru; organizasyonun elde etmek istediği sonuçtur. İşletmeler, kurumlar veya örgütler yönetim tarafından önceden belirlenen hedeflerin başarılması için oluşturulan yapılardır ve niteliklerine göre kar amaçlı veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar şeklinde oluşturulmaktadır. Yöneticiler, önceden ortaya konulan hedeflerin başarılması için gerekli kaynakların durumuna ve alternatiflere bakarlar. Bu değerlendirme, işletmeyi beklentilerinde daha rasyonel davranması yolunda güdüler. Hedef alternatiflerin gözden geçirilmesi ve uygun yolun seçilmesi, maksimum hedef başarısının minimum kaynak kullanımı ile sağlanabilmesinin mümkün olduğu varsayıldığından hedefler net ve ölçülebilir olmalıdır¹⁰⁴.

¹⁰² Richard G. Netemeyer, Mark W. Johnston, Scot Burton, "Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework", *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.2, 1990, p.148-149.

¹⁰³ Shweta Maheshwari, Veena Vohra, "Identifying Critical HR Practices Impacting Employee Perception and Commitment During Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.28, No.5, 2015, p.882.

¹⁰⁴ Bora Balun, Gazanfer Erbay, "Liderlik Hedef Yönetimi Sürecinin Tanımlanmasında Alternatif Bir Yaklaşım: "Wallenda Faktörü"", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Cilt.5, Sayı.2, 2015, s.41.

Hedef belirleme, bir nesne veya eylemin amacıdır. Belirli bir süre içerisinde yeterliliğin/ uzmanlığın belirli bir derecesini elde etmek için yapılan çalışmalardır. Belli bir hedefe sahip olmak performansı geliştirmektedir¹⁰⁵.

Amaç saptama teorisi insanların belirli, zor hedefleri gerçekleştirmelerinin belirsiz, kolay hedefleri gerçekleştirmelerinden daha iyi ve daha kolay olduğunu iddia etmektedir. Bu teorinin temel dayanak noktası bir amacın çalışanların motivasyon ve performansını etkilediğidir. Amaçlar özel ve mantıken zor olduğunda çalışan motivasyon ve performansı artmaktadır. Hedef/amaç bir kişinin performansını daha da yükseltebilmesi için bir semboldür. Hedef belirsizliğinin nedenleri arasında net kar göstergelerinin eksikliği, çeşitli ortaklardan gelen siyasi müdahaleler ve çelişkili değerler yer almaktadır¹⁰⁶.

Bir hedef gerçekleştirildiğinde iş performansı ve tatmin artmaktadır. Tam tersine performans düştüğünde hedefe ulaşılamamakta ve tatmin düşmektedir. Daha fazla hedef/amaç gerçekleştirmek kişilerin performans ve tatminini artırmaktadır. Çalışanlar yüksek hedef ve yüksek performanslara ulaşmak için çaba göstermektedir. Çünkü hedef belirsizliği ve performans düşüklüğü çalışmak için onları motive etmemektedir¹⁰⁷. Belirsiz amaçlar görevi tamamlamayı engellemektedir. Çünkü bu amaçlar, hedefe yönelik davranışı motive referans standartları ve açıklamalarından yoksundur.¹⁰⁸

Hedef belirlemenin yararlarını artıran ya da azaltan şartlar şunlar olabilir:

Birincisi, bir çalışanın bir hedef gerçekleştirebilmesi için yetenek ve bilgiye gerçekten ihtiyacı vardır. Eğer hedef, bir performans çıktısı ise ve çalışanların yetenek ve bilgisi tamsa, bu onları daha iyisini yapmak ve daha etkili çalışmak için teşvik etmektedir. Hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmalar çalışanları sınırlendirebilmekte ve çalışanları yeni stratejiler keşfetmek için sistematik olmayan yollara başvurmaya zorlayabilmektedir. Bunu engellemek için öğrenmek ve bilgi etkili bir yoldur.

¹⁰⁵ Edwin A. Locke, "Motivation Through Conscious Goal Setting", *Applied & Preventive Psychology*, Vol.5, No.2, 1996, p.120.

¹⁰⁶ Chan Su Jung, "Extending the Theory of Goal Ambiguity to Programs: Examining the Relationship between Goal Ambiguity and Performance", *Public Administration Review*, Vol.74, No.2, 2014, p.206.

¹⁰⁷ Gary P. Latham, "The Motivational Benefits of Goal Setting", *Academy of Management Executive*, Vol.18, No.4, 2004, p.126.

¹⁰⁸ Victoria F. Ritchie, *Understanding The Connections Between Goal Ambiguity, Lateral Organizational Communication, and Job Satisfaction*, Southern Illinois University, Department of Political Science in the Graduate School, (Master of Thesis), Carbondale, 2014, p.4.

Çalışanlar bilgi ve yetenek ışığında gerçekleştirdikleri hedeflerle anlamaya ve daha iyi performans için plan geliştirmeye odaklanmaktadır¹⁰⁹.

İkincisi, çalışanlar belli bir hedefe kendilerini adanmaktadır. Özellikle bu hedef zor ve gerçekleştirmesi güç olduğunda çalışanlar çok daha fazla çaba harcamaktadır. Zor bir hedefi başarmak kolay ve erişilebilir bir hedeften çok daha fazla çabayı gerektirmektedir.

Üçüncüsü, çalışanlar bir hedefe karşı ilerlerken geri bildirim ihtiyacı duymaktadır. Geri bildirim, insanlara amaca ulaşmalarında gerekli olan çaba ve stratejilerin seviyesi ve yönünü ayarlamalarına olanak sağlamaktadır. İnsanlar kendi hedeflerini keşfettiklerinde çabalarını artırmakta ve gerekiyorsa stratejilerini değiştirmektedir.

Dördüncüsü, çalışanlar için verilen görevler karmaşıktır. Strateji ve davranışlar otomatikleştirilmiş hale geldiğinde hedef belirlemenin olumlu etkileri azalmaktadır. Bunu engellemek için birinci çözüm eğitim, ikinci çözüm önceden not almak ve üçüncü çözüm ise alt hedefler koymaktır.

Beşincisi, durumsal kısıtlar hedefleri gerçekleştirmeyi kolaylaştırmakta ya da zorlaştırmaktadır. Örgütteki liderin başlıca rolü, çalışanların hedeflerini gerçekleştirmek için onların sahip olduğu kaynakları korumak ve hedeflerini başarmaları konusunda önlerinde bulunan engelleri kaldırmaktır¹¹⁰.

2.2.1. Örgütsel Hedef Belirsizliği Boyutları

Örgütsel hedef belirsizliğinde; örgütsel hedef gerçek anlamını kaybettiğinde ve hedefe farklı yorumlar getirilip hedef belirsizleşmeye başladığında, çalışanların örgütün amacını veya amaçlar topluluğunu ne dereceye kadar anlayıp, yorumlayabildiğine atıfta bulunmaktadır. Bir örgütün varoluşu, örgütsel aktiviteleri yönetebilme, örgütsel performansı değerlendirebilme ve örgütsel öncelikler hakkında kararlar alabilme ile ilişkili nedenlere istinaden hedef belirsizliğinde dört farklı boyut geliştirilmiştir¹¹¹.

¹⁰⁹ Dawn Winters, Gary P. Latham, "The Effect of Learning Versus Outcome Goals on A Simple Versus a Complex Task", *Group and Organization Management*, Vol.21, No.2, 1996, p.248.

¹¹⁰ Gary P. Latham, Gerard H. Seijts, "The Effects of Proximal and Distal Goals on Performance on a Moderately Complex Task", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20, No.4, 1999, p.422.

¹¹¹ Young Han Chun, Hal G. Rainey, "Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.15, No.4, 2005, p.531.

2.2.1.1. Misyon Kavrama Belirsizliği (Mission Comprehension Ambiguity)

Misyon kelime anlamı olarak bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir. İşletme yönetimi açısından ise misyon; örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırtmaya yarayacak uzun dönemli görev veya amaçtır. Misyon işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini göstermektedir. Her işletme yazılı olsun veya olmasın bir misyona sahiptir. İşletmenin her türlü faaliyetlerinde çalışanların davranışlarını şekillendiren bu misyon, işletme sahipleri ve yöneticilerinin inançları ve değerlerine göre oluşmaktadır. Misyon bir örgütün var oluş sebebidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekeştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Genel ve stratejik amaçları aynı olan işletmeleri birbirinden ayırtmaya yarayan ve işletmenin kimliğini belirleyen temel özellik, misyonla kazanılmaktadır¹¹². Örgüt misyonunun ve amaçlarının tanımlanması, stratejik yönetim süreci için analiz yapma, yön belirleme ve strateji seçme, uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluřturmaktadır¹¹³.

Misyon kavrama belirsizliği ise, çalışanların örgütsel misyon ve görevleri kavrama, açıklama ve iletişimde yaşadıkları belirsizliği ifade etmektedir. Yani çalışanların örgüt misyonunu ne derece anladıkları, bu misyonu ne derece doğru açıkladıkları ve iletişimi ne derece doğru sağladıklarına yönelik belirsizliktir. Çalışanlar örgütlerin misyon, vizyon ve görev listesini çok daha kolay anladığında, daha net açıkladığında ve iletişimini sağladığında misyon kavrama belirsizliği azalmaktadır. Çünkü çalışanlar tarafından farklı yorumların yapılma olasılığı düşecek ve örgütsel misyonu kavrama hakkında uzlaşmalar daha fazla olacaktır. Örgütsel liderler çalışan sadakatini ve görev bilincini yükseltmek ve örgütlerin yasallığını artırmak için sıklıkla örgütün misyon modelini ilan etmektedir¹¹⁴. Misyon kavrama belirsizliği örgütün misyon modelinin anlaşılabilirlik seviyesini ifade etmektedir. Örgütlerin misyon modeli

¹¹² Selen Doğan, “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt.35, Sayı.1, Yıl.2002, s.147.

¹¹³ Rıdvan Yurtseven, “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı”, *Yönetim*, Sayı.29, 1998, s.28.

¹¹⁴ Chun, a.g.m., s.532.

çalışanlar tarafından anlamak, açıklamak ve iletişim için çok daha kolay olduğunda, anlamada zaman kaybı azalmakta ve uzlaşmalar yayılmaktadır¹¹⁵.

2.2.1.2. Hedeflerin Yönlendirici Niteliğindeki Belirsizlik (Directive Goal Ambiguity)

Hedeflerin yönlendirici niteliğindeki belirsizlik, görevlerin gerçekleştirilmesinde belirli etki elde edilmesi için örgütün misyon ve genel hedeflerinin direktif ve ilkelere dönüştürülmesinde yaşanan belirsizliği ifade etmektedir. Yani misyona dönük teknik hedeflerin ne tür yönlendirici niteliklere sahip olması konusunda yaşanan belirsizliktir. Çünkü örgütsel misyon bir örgüt ya da işletmede çalışanlara ortak bir yön kazandırmaktadır. Çalışanların belirlenen örgütsel hedeflere ilerlemesi konusunda ne tür davranışlar yapılması, hangi yönde ilerlemesi gerektiğine dair belirsizlik yaşamadır¹¹⁶.

2.2.1.3. Hedef Değerlendirmede Belirsizlik (Evaluative Ambiguity)

Oluşturulan örgütsel misyona ulaşılırken amaçlanan hedeflere erişilip erişilemeyeceğinin değerlendirilmesi konusunda yaşanan belirsizliktir. Örgütsel hedefler raporu, görevin başarısı doğrultusunda ilerlemenin/sürecin değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu belirsizliğin azaltılması için performans göstergeleri oluşturulmalı ve doğru süreç yapılandırmasına özen gösterilmelidir. Performans değerlendirmesi için performans göstergeleri ve hedefleri örgütsel misyon haline getirilmelidir¹¹⁷. Örgütlerin performans hedefleri açıklanabilir ölçüde, geçerli ve objektif performans göstergelerine sahip olmalıdır. Birçok örgüt performans hedeflerini objektif ve ölçülebilir tavırla ifade etmekte ve yaşanan zaman kaybının minimum seviyesine izin vermektedir¹¹⁸.

¹¹⁵ Andrew Campbell, Sally Yeung, "Creating a Sense of Mission", *Long Large Planning*, Vol.24, No.4, 1991, p.10-11.

¹¹⁶ Chun, a.g.m., s.533.

¹¹⁷ Gloria Grizzle, "Measuring State and Local Government Performance: Issues to Resolve Before Implementing a Performance Measurement System", *State and Local Government Review*, Vol.14, No.3, 1982, p.134.

¹¹⁸ John Bohte, Kenneth J. Meier, "Goal Displacement: Assessing the Motivation for Organizational Cheating", *Public Administration Review*, Vol.60, No.2, 2000, p.180.

2.2.1.4. Hedef Önceliğindeki Belirsizlik (Priority Goal Ambiguity)

Amaçların sayısı örgütsel hedef belirsizliğinin düzeyini göstermektedir. Örgütler çok fazla amaca sahip olduklarında, bunlar arasında hangisine öncelik verileceğinin belirlenmesi daha da zorlaşmaktadır ve dolayısıyla örgütsel hedef belirsizliği artmaktadır. Hedeflerin çok fazla olması, daha fazla hedef çatışması yaşanmasına sebep olmaktadır. Başka bir deyişle, örgütlerin birden fazla hedefe sahip olması birçok hedefin başarısını güçleştirmekte ve diğer hedeflerin başarısını engellemektedir¹¹⁹.

2.2.2. Örgütsel Hedef Belirsizliği ve Çalışan Performansı İlişkisi

Bireyler ve gruplar, amaçlar açık, zor fakat kabul edilebilir olduğunda daha iyi performans sergilemektedir.¹²⁰ Çalışanların örgütsel hedeflerinin açık oluşu onların iş hedefleri, öz yeterlilik, iş motivasyonu ve performans algılamaları ile pozitif ilişkilidir¹²¹.

Hedef belirsizliği algılamalarını bireysel yöneticilerin kişisel yatkınlıkları ve davranışları, örgütsel yapı, iletişim süreci ve diğer faktörler az ya da çok etkilemektedir¹²².

Hedef belirsizliği hem örgüt hem de çalışanlar için ciddi sonuçlara sebep olmaktadır. Bu sonuçlar örgütsel sadakatin ve yönetsel yetkinliklerin zayıflaması, bürokratik yapılanma ve prosedürlerin en üst düzeyde uygulanması gibi maddeleri içermektedir¹²³. Hedef belirsizliği, örgütteki üst yönetimin idari otoritesini zayıflatmaktadır. Hedef belirsizliği otoritenin merkezileşmesine, kuralların ve bürokrasinin daha fazla detaylandırılmasına ve yönetsel gereksinmelere sebep

¹¹⁹ Chan Su Jung, "Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.24, No.4, 2013, p.959.

¹²⁰ Edwin A. Locke, Gary P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey", *American Psychologist*, Vol.57, No.9, 2002, p.706.

¹²¹ Albert Bandura, Edwin A. Locke, "Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.1, 2003, p.87.

¹²² Sanjay K.Pandey, Hal G. Rainey, "Public Manager's Perceptions of Organizational Goal Ambiguity: Analyzing Alternative Models", *International Public Management Journal*, Vol.9, No.2, 2006, p.86.

¹²³ Bruce Buchanan, "Government Managers, Business Executives and Organizational Commitment", *Public Administration Review*, Vol.34, No.4, 1974, p.340.

olmaktadır. Hedef belirsizliği, karar alma ve stratejik planlamayı zorlaştırmakta ve hiyerarşik iletişimi saptırmaktadır¹²⁴.

Siyasi etki formel ya da haber yayın organları ve kamuoyunun ifadeleri gibi informel kanallar yoluyla sağlanmaktadır. Örgütlerdeki çalışanlar çoklu kaynaklardan gelen daha fazla dış etkiye maruz kalmaktadır. Çalışanların amaçlarını saptarken daha karmaşık ve çelişkili durumları deneyimlemeleri hedef belirsizliğinin seviyesini artırmaktadır. Bir örgüt için siyasi desteğin zayıf oluşu örgütün hedef ve performansı üzerindeki tartışmalar ve siyasi anlaşmazlıklardan kaynaklanmaktadır. Olması gereken örgütler için dış siyasi destek artarken çalışanlar arasındaki algılanan hedef belirsizliği seviyesinin azalmasıdır¹²⁵.

Hedeflerin çok çeşitli olması belirsizliği artırmaktadır. Örgütsel yapı ve sürecin boyutları, hedefler arasındaki karşılıklı ilişkinin belirli/açık olması ya da çok çeşitli ve çelişkili hedeflerin basitleştirilmesi çalışanlar tarafından algılanan hedef belirsizliğini azaltmaktadır. Böylece örgütlerde çalışanlar yüz yüze etkileşim, grup toplantıları, telefon, mektuplar gibi etkili kanallar yoluyla iç iletişimi sağlayarak hedef belirsizliğinin seviyesini düşürebilmektedir¹²⁶.

Yetersiz iletişimin belirsizlik üzerinde olumsuz bir etkisi vardır. Yüksek biçimselleştirme örgütsel hedef belirsizliğini azaltmaktadır. Resmi prosedürlerin artması hedef belirsizliğini artırmaktadır¹²⁷.

Çalışanların psikolojik tutum ve davranışları örgütsel hedef belirsizliği ile ilişkilidir. İşin farklı yönlerine bağlı olmakla hedef belirsizliği arasında bir ilişki mevcuttur. Bağlılık ve hedef netliği/açıklığı arasında bir bağlantı vardır. Çalışanlar ve yöneticiler örgütsel bağlılık yüksek olduğu zaman örgütlerin hedeflerini sahiplenmekte ve benimsemektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek oluşu çalışanların ve yöneticilerin daha fazla kabul etme ve karmaşık hedeflerle daha fazla başa çıkabilmelerine neden olmakta ve böylece de hedef belirsizliğinin seviyesini düşürmektedir¹²⁸.

¹²⁴ Allen H. Barton, "A Diagnosis of Bureaucratic Maladies", *The American Behavioral Scientist*, Vol.22, No.5, 1979, p.484-485.

¹²⁵ Richard W. Waterman, Amelia Rouse, Robert Wright, "The Venues of Influence: A New Theory of Political Control of the Bureaucracy", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.8, No.1, 1998, p.17.

¹²⁶ Robert W. Zmud, Mary R. Lind, Forrest W. Young, "An Attribute Space for Organizational Communication Channels", *Information Systems Research*, Vol.1, No.4, 1990, p.441.

¹²⁷ Sanjay K. Pandey, Patrick G. Scott, "Red Type: A Review and Assessment of Concepts and Measures", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.12, No.4, 2002, p.563.

¹²⁸ Buchanan, a.g.m., s.341.

Yine aynı şekilde kamu hizmeti motivasyonu (public service motivation: kamu hizmetleri motivasyonu bireysel ve kurumsal çıkarların ötesinde, daha geniş toplumsal kesimlerin çıkarlarını ilgilendiren inançlar, değerler ve tutumları ve kişilerin bunun gereğine uygun olarak davranmasıdır¹²⁹) belirsiz hedeflerin karışıklığının kabul edilmesine ve hedef belirsizliğinin seviyesinin düşmesine sebep olmaktadır. İşi benimseme seviyesi yükselirse hedef belirsizliği seviyesi düşmektedir¹³⁰.

Örgütsel hedef belirsizliği rol belirsizliğine sebep olmaktadır. Rol performansında günden güne belirsizliğin deneyimlenmesi çalışanların hedef belirsizliği algılamalarını etkilemektedir. Çalışanlar kendi iş, amaç ve pozisyonlarında belirsizlik yaşarlarsa bu onların örgütsel hedef ve amaçlarında da daha fazla belirsizlik yaşamalarına sebep olmaktadır¹³¹. Örgütsel kurallar ve yönetmelikler, yöntemsel alışkanlıklara odaklanmakla birlikte profesyonel bağımsızlık ve değerlendirme rol çatışmalarına zemin hazırlamaktadır. Rol belirsizliği ve hedef belirsizliği arasında pozitif bir ilişki vardır. Profesyonel eğitim işin tahmin edilebilen ve tahmin edilemeyen yönleri hakkında birleştirici bakış açısı ve sistematik bilgi sağlamaktadır. Bu sayede algılanan hedef belirsizliğinin azalmasına yardım etmektedir. Siyasi destek, etkili iç iletişim ve uzmanlaşma hedef belirsizliğini azaltırken, merkezîyetçilik hedef belirsizliğini artırmaktadır¹³².

2.3. KARIYER BELİRSİZLİĞİ

İş dünyasındaki değişimin büyüme oranı arttıkça kişiler kendi ömürleri boyunca kariyerlerinde bir takım değişiklikler yapmak zorunda kalmaktadır. Bu değişimlerde alınan kariyer kararlarının kalitesi hem bireyler hem de toplum için önemlidir. Kariyer kararı zor bir süreçtir. Bazı insanlar bu kararı kolayca alırken diğerleri bir takım zorluklarla karşı karşıya gelmektedir ve profesyonel yardım almaktadır. Bu yardımların

¹²⁹ Richard Clerkin, Sharon Paynter, Jami K. Taylor, "Public Service Motivation in Undergraduate Giving and Volunteering Decisions", *The American Review of Public Administration*, Vol.39, No.6, 2009, p.676.

¹³⁰ James L. Perry, "Antecedents of Public Service Motivation", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.7, No.2, 1997, p.184.

¹³¹ Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of the Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Setting", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.36, No.1, 1985, p.33.

¹³² Travis C. Tubre, Judith M. Collins, "Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict and Job Performance", *Journal of Management*, Vol.26, No.1, 2000, p.157.

başlıca amacı, bireylere zorlukları sınıflandırmada yardım etmek ve onlara ihtiyacı olan konularda çözüm yolu sağlamaktır. Karar teorisi zorlukların sınıflandırılmasını önermektedir. Sınıflandırma olayının önemi kariyer süresince seçenekleri anlamada giderek artmaktadır. Bu teoriye göre en iyi karar, karar alıcının hedefini başarmasına en iyi yardım eden karardır. Bu hedefler, seçeneklerin çeşitli özelliklerine göre bireylerin tercihleri ile temsil edilmektedir. Kariyeri konusunda akılcı davranan kişi seçenekler arasında en yüksek fayda sağlayanı seçmektedir. Belirsizlik hem bireylerin ayırt edici özelliklerinde hem de gelecek kariyer seçeneklerinin kaynaklarında oldukça önemli bir rol oynamaktadır¹³³.

Belirsizlik hayatın ve iş yaşamının bir gerçeğidir. İş hayatında kariyer sürecine belirsizlik koşulları eşlik etmektedir. Açık bir şekilde görülür ki kariyer seçenekleri hakkında çok daha fazla bilgiye sahip olan karar alıcı, çok daha iyi bir karar verecektir. Karar teorisine göre, belirlenen seçeneklerin sonuçlarının değeri ve olasılıklarının hesaplanması gerekmektedir. Dolayısıyla kişiler yaptıkları seçimlerin sonuçlarını belirlemelidir. Alternatifleri değerlendiren bir karar vericinin hedefleri, seçimi ile ilgili seçeneklerin özelliklerini yansıtan bir kriter olarak ifade gerektirmektedir¹³⁴.

Karar teorisiyle birlikte kuralcı modellerin yanı sıra betimleyici modeller de geliştirilmektedir. Kuralcı modeller, insanların uygun kararları nasıl almaları konusunda kişilere rehberlik sağlarken, nasıl insanların doğru kararlar aldığıyla ilgilenmektedir. Kuralcı modellere göre en uygun seçimde, beklenen fayda maksimum düzeydedir. Bir seçenekten beklenen fayda, her bir seçenekten beklenen sonuçların olasılığı ve değerlerin birleştirilmesi temeline dayanmaktadır. Beklenen fayda modelinde karar problemi farklı aşamalarda çözülmektedir. Birinci aşamada, kişi arzu ettiği hedefleri belirlemek ve tanımlamak zorundadır. İkinci aşamada, bu hedeflerin önemi düşünülüp tartılmaktadır. Üçüncü aşamada, var olan seçenekler tanımlanmak zorundadır. Dördüncü aşamada, her seçenek her bir değer için sunduğu fırsatlar açısından derecelendirilmektedir. Beşinci aşamada ise, bu derecelendirme değere verilen ağırlığın çarpılmasıyla yapılmaktadır. Altıncı aşamada, her bir seçenek için önem taşıyan ürünler ve fırsatlar toplamı hesaplanmaktadır. Son aşamada ise bu toplam, her bir seçenek için

¹³³ Itamar Gati, Mişna Krausz, Samuel H. Osipow, "A Taxonomy of Difficulties in Career Decision Making", *Journal of Counseling Psychology*, Vol.43, No.4, 1996, p.510-511.

¹³⁴ Mohammad Taghi Taghavifard, Khalili Damghani, Tavakkoli Moghaddam, "Decision Making Uncertain and Risky Situations", *Society of Actuaries*, 2009, p.2-3.

başarı olasılığının tahmin edilmesi ile ayarlanarak yapılmaktadır. Bu yedi aşama her bir seçenek için beklenen fayda ile sonuçlanmaktadır. En uygun seçim, beklenen faydanın en büyük olduğu seçenektir¹³⁵.

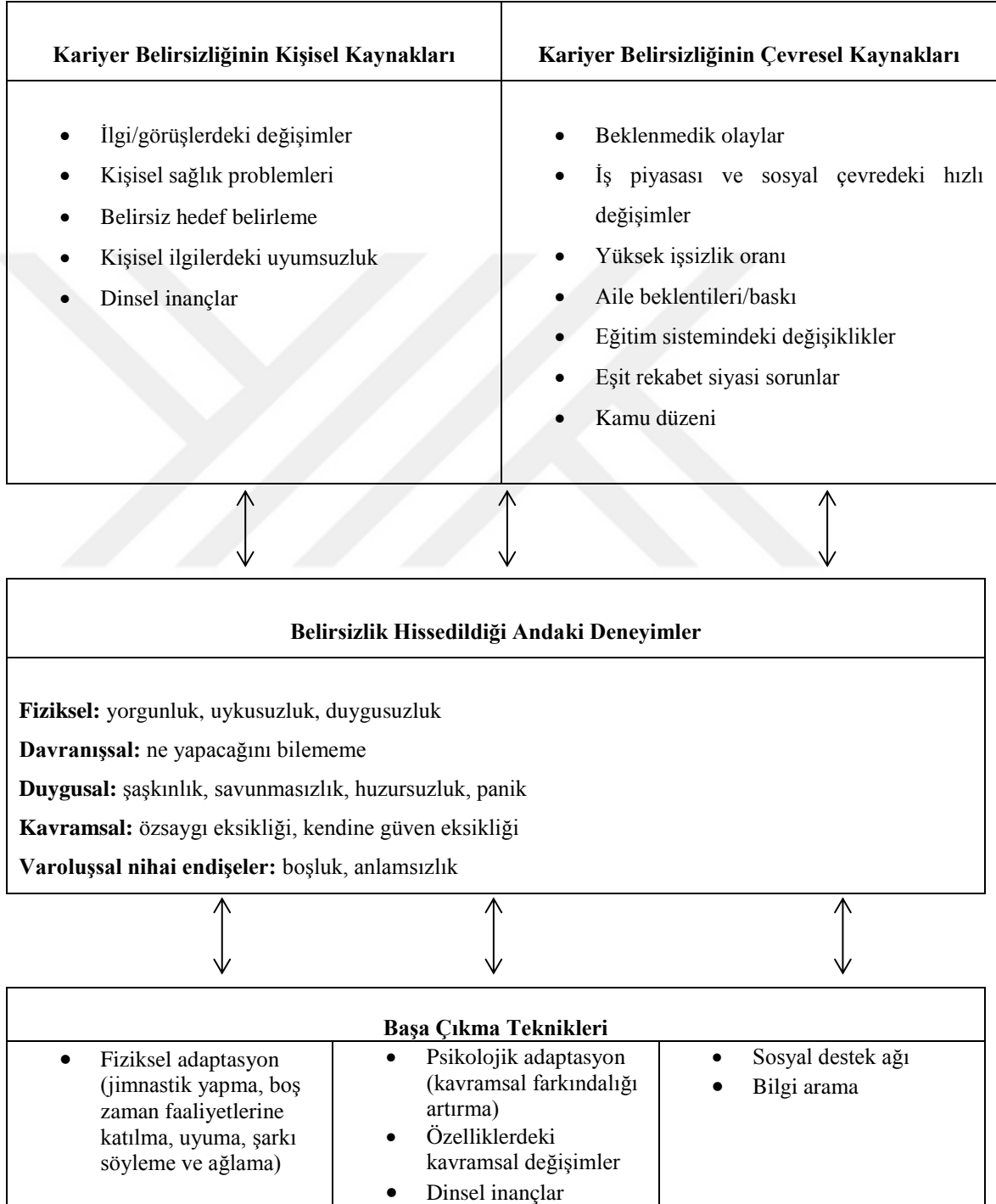
Karar verme süreci, istenilen sonuca götürecek çözümler bulmak amacıyla olayı, farklı açılardan değerlendirmeyi içermektedir. Modern dünyada karar almak farklılıkları anlamayı açıkladığı için ve gerektiği anda cesarete etki etmesiyle önemli olmaktadır. Önemli konularda konsantrasyon, mantıklı ve uyumlu düşünceler sağlaması, düşüncelere öznel ve nesnel değerlendirmelerin yanı sıra analitik ve sezgisel değerlendirmeler getirmesi, ikilemleri çözdürmek için bilgi sağlaması ve analiz yaptırması, konu ile alakalı bilgi biriktirerek ustaca düşündürmek ve sonunda güvenilir, direkt ve kullanılabilir kararlara ulaşılmasını sağlamak etkili karar verme sürecinin özellikleri arasında sayılmaktadır. Belirsiz koşullar altında kariyer kararı alındığında birtakım problemler ortaya çıkmaktadır. Bu problemler verilerin doğruluğu ve bilgi eksikliğiyle bağlantılı olmaktadır. Genellikle kariyer kararları yeterli bilgiye sahip olmadan, analizler yapılmadan, gereken önem gösterilmeden alınmaktadır. Belirsiz ve riskli koşullar altında kariyer kararı alma sürecinde detaylar için daha fazla dikkat ve daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bilgi gelişmeye ve seçeneklerin analiz edilmesine hizmet etmektedir¹³⁶.

Kariyer belirsizliği, bireylerin kariyer kararı alma süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Siyasette, ekonomide ve toplumsal olaylarda yaşanan hızlı dalgalanmalar iş dünyasının yapısını etkilemekte, aynı zamanda bireylerin kariyer gelişim süreçlerini de etkilemektedir. Siyasi sorunlar, sosyal problemler ve istikrarsız ekonomik gelişmeler iş dünyasındaki fırsatları etkilemektedir. Kariyer belirsizliği, kariyer planlama sürecinde önemli bir sorun haline gelmektedir. Yine ek olarak çevresel değişimler de bireylerin ilgi alanlarını ve kariyer kararlarını etkilemektedir. Bireyler ve çevre arasındaki devam eden etkileşimler kariyer gelişim sürecinde önemli rol oynamaktadır. Bireylerin yaşamında gerçekleşen planlanmayan olaylar onların kariyer kararlarını değiştirmelerine sebep olmaktadır. Bu yüzden kariyer belirsizliğinin kaynaklarını araştırmak çok önemlidir. Bireyler yapılan araştırmaların yetersizliğinden, iş

¹³⁵ Veerle Germeijs, Paul De Boeck, "Career Indecision: Three Factors From Decision Theory", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.62, 2003, p.11.

¹³⁶ Aferdita Dervishi, Ibish Kadriu, "Decision Making Under The Conditions of Risk and Uncertainty in Some Enterprises of Prishtina and Ferizaj", *European Scientific Journal*, Vol.1, 2014, p.227-228.

alanlarındaki memnuniyetin az hissedilmesinden, kişisel diğer değişkenlerden ve dışsal engellerden dolayı kariyer belirsizliği yaşamaktadır. Eğer bireyler belirsizliğin farkında olurlarsa, onunla daha rahat başa çıkabilmektedir. Belirsizlik gerçeği kariyer karar sürecine dahil edilmelidir¹³⁷. Kariyer belirsizliğinin kaynaklarını, deneyimlerini ve başa çıkma tekniklerini Şekil 2 üstünde gösterecek olursak:



¹³⁷ Hsiu-Lan Shelley Tien, Chia-Huei Lin, Shu-Chi Chen, "A Grounded Analysis of Career Uncertainty Perceived by College Students in Taiwan", *The Career Development Quarterly*, Vol.54, 2005, p.162-163.

Şekil 2: Kariyer Belirsizliği Modeli: Kaynakları, Deneyimleri ve Başa Çıkma Stratejileri

Kaynak: Hsiu-Lan Shelley Tien, Chia-Huei Lin, Shu-Chi Chen, “A Grounded Analysis of Career Uncertainty Perceived by College Students in Taiwan”, *The Career Development Quarterly*, Vol.54, 2005, p.168.

Kariyer belirsizliğinin kişisel kaynakları ilgi/ görüşlerdeki değişimler, kişisel sağlık problemleri, belirsiz hedef belirleme, kişisel ilgilerdeki uyumsuzluk ve dini inançlardır. Bu belirsizliğin çevresel kaynakları ise beklenmedik olaylar, iş piyasası ve sosyal çevredeki hızlı değişimler, yüksek işsizlik oranı, aile beklentileri/ baskı, siyasi sorunlar, eşit rekabet ve kamu düzenidir. Kariyer belirsizliğinin bir başka kaynağı da kişisel ve çevresel kaynakların etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Bunlar arasında öğrenme deneyimleri, kariyer bilgisinin işlenmesi, iş dünyasının yanlış algılanmaları, rol model değişimi, nasıl karar alınacağına bilinmemesi ve çoklu rol çatışmaları sayılmaktadır. Belirsizliği hisseden bireylerin yaşadıkları deneyimler ise fiziksel, davranışsal, duygusal, kavramsal ve varoluşsal nihai endişeler olmak üzere 5 bölüme ayrılmaktadır. Belirsizlik anında hissedilen bütün duyguların neredeyse hepsi negatiftir. Belirsizliği hisseden bireyler fiziksel olarak kendini yorgun, sersem ve uyuşuk gibi hissetmektedir. Davranışsal olarak kişiler ne yapacağını bilememekte, herhangi bir eylem için kendilerinde yeteri kadar enerji görmemektedir. Kişinin belirsizliğe karşı verdiği duygusal cevaplar savunmasızlık, ürkeklik, huzursuzluk, depresyon, mutsuzluk, sınırlılık ve cesaretsizlik olmaktadır. Güvensizlik, güçsüzlük, kendinden şüphe etme ve kimliğini kaybetme ise varoluşsal nihai endişeler arasında yer almaktadır. Belirsizlikle başa çıkma teknikleri arasında kişinin fiziksel adaptasyon / ayarlamasında jimnastik yapma, boş zaman faaliyetlerine katılma, uyuma, şarkı söyleme ve ağlama gibi seçenekler yer almaktadır. Bu tip başa çıkma teknikleri bireylerin rahatlamalarına ve yeniden enerji almalarına yardımcı, kısa dönemli tekniklerdir. Psikolojik adaptasyon / ayarlama ise kavramsal farkındalığı artırma ve görevler için yetenek keşfini içermektedir. Bireyler yeni deneyimlere açık olmak gibi psikolojik davranışlarını olumlu yönde geliştirecek olaylardan yararlanmaktadır. Dışsal ve sosyal desteklerde belirsizlikle başa çıkma tekniklerinin başka bir türü olmaktadır. Bilgi arama ve sosyal destek ağları bu tekniğin iki önemli kaynağını oluşturmaktadır. Bilgi arama, dergiler ve kişisel gelişim kitapları gibi bilgi kaynaklarının okunması ile ilişkilidir. Kişilerarası

yetenekler ve kaynaklar kariyer gelişimi için oldukça kritik bir hale gelmektedir. Bireyler belirsizlikle karşılaştıkları zaman kişilerarası ağlar onlara önemli bir başa çıkma tekniği olarak hizmet etmektedir. Kariyer belirsizliğinin üstesinden gelebilmek için aile üyelerinin, arkadaşların desteğinin oldukça önemli olduğu da unutulmaması gereken bir konudur¹³⁸.

Kariyer gelişim sürecinin en temel yönü, farklı seçenekleri ve mesleki alanları keşfetmesidir. Kariyer keşfi bireylerin yaşam boyu karşısına çıkmaktadır. Fakat bu keşif, iş kaybı gibi kariyer değişimleri boyunca çok daha etkili olmaktadır. Kariyer keşfi süreci oldukça streslidir. Çünkü bu süreç bireyin kendi ve geleceği hakkında yeterli bilgiye ulaşmak için yapılan amaca yönelik davranışlar ve kavramalardır. Kariyer keşfi mesleki davranışlarda önemlidir. Çünkü bu keşif kişinin kendisi ve çevresi hakkında bilgi sağlamakta, iş ayarlamalarını kolaylaştırmakta ve performansını artırmaya yardım etmektedir¹³⁹.

Bazı çalışmalar çalışanların kariyer değişkenliğinin örgütlere yeni sosyal ve beşeri sermaye kazandıracağını göstermekteyken, diğer çalışmalar çalışanların güncel kariyer davranışlarının artan fırsatçı davranışlar ve azalan sosyal ve beşeri sermaye yoluyla örgütleri negatif etkilediğini, dolayısıyla bu durumun çalışan katılımını ve örgütsel performansı azalttığını göstermektedir. Kişilerin çalışma hayatları boyunca elde ettikleri kariyer sermayesi onların dışarıdaki çalışma örgütlerinde kendilerini geliştirmek için sahip olduğu bilgi, deneyim ve ağ bağlantılarıdır. Çalışanların farklı türlerde iş deneyimlemeleri ve onların kişisel kariyer yetkinliklerinin toplamı kariyer sermayesini oluşturmaktadır. Her çalışanın farklı kariyer yetkinlikleri örgütün temel yetkinliklerine katkıda bulunmaktadır. Kariyer tatmini, çalışanların kariyer yetkinliklerini geliştirmesi ve örgüte katkı sağlaması için önemli rol oynamaktadır. Kariyer tatmini, bir kişinin bireysel kariyerinin psikolojik değerlendirilmesi olup kişinin kariyer ve iş hayatındaki en son davranışlarının önemli bir belirleyicisi olmaktadır. Çalışanlara mesleki kararlarında, örgütlerin bir işi başarmak için çabalarında, işin

¹³⁸ Tien, a.g.m., ss.166-170.

¹³⁹ Levon T. Esters, "Relationship of Career Exploratory Beliefs to Career Certainty of Undergraduate Agriculture Students", *NACTA Journal*, Vol.51, No.4, 2007, p.31.

gerektirdikleri ve çalışanların amaçları arasında bir denge kurulmasında iş tatmini önemli olmaktadır¹⁴⁰.

2.3.1. Kariyer Kararsızlığı Kaynakları

Kariyer kararı vermek karmaşık bir süreçtir. Bireyler kariyer kararı verdiklerinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Kariyer belirsizliği karar verme sürecindeki problemleri belirtmek için kullanılmaktadır¹⁴¹.

2.3.1.1. Bilgi Eksikliği (Lack of Information)

Bilgi eksikliği, olası seçenekler arasında bir görüşe sahip olmamak, seçeneklerin özelliklerini bilmemek ve seçenekler ve sonuçlarını değerlendirebilmek için onların özellikleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan kaynaklanmaktadır. Karar teorisinin problem çözme aşamalarından birinci ve üçüncü aşama seçenekler hakkında bilgi eksikliği ile ilişkili olmaktadır. Yani arzu edilen hedefleri ve seçenekleri belirlemek ve tanımlamak ancak seçenekler hakkında mevcut bilgi varsa mümkün olmaktadır¹⁴².

2.3.1.2. Değerleme Sorunları (Valuation Problems)

Değerleme sorunları, değerlerin belirsiz olması, değer çatışması ve değerlendiren tarafsızlığından oluşmaktadır. Değerlerin belirsiz olması, amaçların belirsiz olmasını ifade etmektedir. Kadın ya da erkek bir kişinin seçenekler arasından ne istediğini bilmiyor olması değerlerin belirsiz olmasından kaynaklanmaktadır. Değer çatışmaları mükemmel bir seçenek olmadığında ayrı hedeflerin farklı seçeneklerle gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. Her seçeneğin farklı değerleri olduğunu

¹⁴⁰ Chen Fleisher, Svetlana N. Khapova, Paul G. W. Jansen, "Effects of Employees' Career Competencies Development on Their Organizations: Does Satisfaction Matter?", *Career Development International*, Vol.19, No.6, 2014, p.701.

¹⁴¹ Fred W. Vondracek, Michelle Hostetler, "Dimensions of Career Indecision", *Journal of Counseling Psychology*, Vol.37, No.1, 1990, p.100.

¹⁴² Germeijs, a.g.m., s.12.

söyleyen görüş farklılığıdır. Değerlendiren tarafsızlığında ise hedefler açısından en çok tercih edilen seçenekler eşit olarak çekici olmaktadır¹⁴³.

2.3.1.3. Sonuçlara Dönük Belirsizlik (Uncertainty About The Outcomes)

Bir kişinin iyi bir son için vereceği seçeneklerdeki kısıtlamalar ya da tahmin edilemeyen olaylardan kaynaklanmaktadır. Karar teorisinin problem çözme aşamalarından yedinci aşaması bu kısım ile ilişkilidir. Beklenen fayda modelinin yedinci aşamasında karar alıcı başarının olasılığını hesaplamak zorundadır. Ancak sonuçlar hakkında belirsizlik yaşıyorsa başarı olasılığını hesaplamak kolay olmamaktadır. Belirsizliğin üç kaynağı arasındaki ayrım kariyer kararı almadaki zorlukların sınıflandırılması ile ilişkilendirilmektedir. Kariyer kararı süreci boyunca meslekler hakkındaki bilgi eksikliği ve kişinin kendi kişiliği hakkındaki bilgi eksikliği olarak iki mevcut zorluk ortaya çıkmaktadır¹⁴⁴.

2.3.2. Kariyer Belirsizliği ve Çalışan Performansı İlişkisi

Kariyer hedefi belirleme, çalışanlar ve örgütler için yararlı olmaktadır. Bir kariyer hedefi kişiye kendi geleceğini görebileceği net bir resim sağlamak ve bir kişinin önemli ihtiyaçlarının tatminine yönelik eylemlerine rehberlik sağlamaktadır. Örgütlerin bakış açısından bakıldığında, bir kariyer hedefi etkili iş performansını desteklemekte ve etkili insan kaynakları planlamaları için bir kaynak olarak hizmet etmektedir. Kariyer hedefi belirlemek, çalışanlar için planlanan kariyer hedeflerine sahip olmak, belirsizlik denizinde çırpınmaktan çok daha iyidir. Bir kariyer hedefi erkek veya kadın çalışana kariyer ilerleme sürecinde bilgi veren, bir geri bildirim ve kontrol mekanizmasıdır. Çalışanların gerçekçi kariyer hedefi kurmak için istekli olmalarına rağmen örgütlerin bu hareketleri desteklemeleri için bazı somut yararların var olması gerekmektedir. Örgütlerin kariyer hedefi belirlemede çalışanlarını cesaretlendirmek için ilk önemli teşviki, çalışanların kariyerleri için sorumluluk almalarını öğrenmeleridir. İkinci önemli avantajı ise çalışanlar kendi kariyer hedeflerini

¹⁴³ Hui Xu, Terence J.G. Tracey, "The Role of Ambiguity Tolerance in Career Decision Making", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.85, 2014, p.19.

¹⁴⁴ Germeijs, a.g.m., s.13.

belirlemeye başladıklarında muhtemelen daha yetenekli ve örgütler için daha yararlı hale gelmektedir¹⁴⁵.

Çoğu kişi seçimlerini karar süreci adımlarını sistematik olarak izlemeden, kendi alışkanlık ve gelenek-göreneklere dışında yapmaktadır. Kararlar toplumsal baskılar altında ya da zaman kısıtlamaları ile engellenerek alınmaktadır. Alınan kararlar kişinin duygusal durumundan etkilenebilmektedir. İnsanlar, bilgi ve yetenekleri az olduğu zaman en iyi kararları alamayabilir. Bazen de yeterli zamana ve bilgiye sahip olsalar dahi kendileri için iyi bir kariyer planı çizememektedirler. Kişiler istatistikleri bilseler bile, onlar olasılıklar hakkındaki bilgilerden çok kendi kişisel deneyimlerine güvenmektedir¹⁴⁶.

Kariyer planlamaları, çeşitli insan kaynakları amaçlarına hizmet etmektedir. İlk olarak, bu planlamalar çalışanları gelecek pozisyonlar için eğitmekte ve geliştirmektedir. Firmanın ihtiyacı olan bağımsız iş stratejilerini geliştirmekte ve uygulamakta çalışanlara yardım etmektedir. İkinci olarak, kariyer planlamaları çalışanların firma içindeki değerlerini ve normlarını toplumsallaştırmaktadır. Kariyer yolları ile oluşan beklentiler çalışanların firmaya olan motivasyonunu, sadakatini ve performansını artırmaktadır. Üçüncüsü ise, kariyer planları insan kaynaklarını yönetmek için sıralama ve eleme işlevi görmektedir. Az başarılı performans yavaş hareketlilik, durağanlığa sebep olurken; başarılı performans sorumluluğun artmasına sebep olmaktadır¹⁴⁷.

Belirsizlik kariyerin merkezinin bir özelliğidir. Çalışanlar için kariyer hayatında belirsizliği deneyimlemenin negatif etkileri genellikle olumsuz sağlık etkileri ve artan stres olmaktadır. Kariyer belirsizliği önemli fiziksel ve psikolojik sonuçlara sebep olmaktadır. Bireylerin kariyerlerindeki değişim devam ettikçe onlar, daha fazla belirsizlik yaşamaktadır. Üretimin değişen doğası, iş bilgisinin artması ve alternatif istihdam düzenlemelerindeki artışlar gibi kariyer belirsizliğinin sebepleri de zaten dramatik etkilere sahiptir.

Kariyer belirsizliğine odaklanmak, bireylere belirsiz çevrelerinde kariyerlerini nasıl deneyimlediklerini daha iyi anlamalarına izin vermektedir. İnsanların kariyer

¹⁴⁵ Jeffrey H. Greenhaus, Gerard A. Callanan, Eileen Kaplan, "The Role of Goal Setting in Career Management", *International Journal of Career Management*, Vol.7, No.5, 1995, p.10-11.

¹⁴⁶ Taghavifard, a.g.m., s.19.

¹⁴⁷ Karen N. Gaertner, "Manager's Careers and Organizational Change", *The Academy of Management Executive*, Vol.2, No.4, 1989, p.313.

deneyimlemelerinin daha derin anlaşılması, onların belirsizliğin üstesinden gelmelerine ve belirsizliği yönetmelerine yardım etmektedir. Bu başarılı ve tatmin edici bir kariyer için gerekli olan yeteneklerin uygulanması yoluyla onların kariyerlerinde daha etkili olmalarına olanak sağlamaktadır. Kariyer belirsizliğinin yönetilmesi insanlara birçok konuda yardım etmektedir. Çalışanların verimliliğini artırması, motivasyonunu artırması ve işten ayrılma eğilimini azaltması gibi pozitif örgütsel etkileri vardır. Kişiler belirli bir olaya farklı anlamlar yüklediklerinde ya da bir olay için birden çok olasılıkla karşı karşıya kaldıklarında belirsizlik ortaya çıkmaktadır. Çalışanların kariyer belirsizliği yaşamaları işten ayrılma eğilimlerinin artmasına, verimliliğin ve performansın azalmasına, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına sebep olmaktadır. Sonuç olarak, kariyer kaynaklarındaki son değişimler çalışanların kariyerlerinde yaşadıkları belirsizliğin artmasına sebep olmaktadır¹⁴⁸.

Kariyer geçişleri ve iş güvensizliği de dahil olmak üzere kariyer belirsizlikleri stresle ilişkilidir. Kariyer belirsizliği, örgütsel değişimlerin yayılmasıyla, istihdam güvenliğinin azalmasıyla ve işçi-işveren arasındaki ilişkilerin daha hesabi/çıkarıcı hale gelmesiyle daha belirgin bir konu haline gelmektedir. Bir çalışanın kariyer hedefleri hakkındaki belirsizliğin sürekli hale gelmesi çalışanda negatif etkiler yaratmaktadır. Bireylerin kariyer kararlarındaki kesinliğin artması onların kariyer tercihlerinde oldukça önemlidir. Kariyer hakkında kesinlik düzeyi arttıkça, kişinin arzu ettiği pozisyon için gerekli olan istek ve motivasyonu da artmaktadır. Örgütsel geçişler ve çalışan sayısının artması kariyer belirsizliğine ve sonuç olarak iş stresi, gerginliğine ve performans düşüklüğüne sebep olmaktadır¹⁴⁹.

2.4. PERFORMANS BELİRSİZLİĞİ

Örgütlerde kesin ve doğru bilgi akışı rekabetçi avantaj için zorunlu bir kaynak oluşturmaktadır. Net bilgi akışı yaratma ve uygulamaları örgütlerin hayatta kalmaları ve başarıları için hayati bir önem taşımaktadır. Örgütlerde bilgi yaratma ve uygulamaları üst düzey yöneticilerin çalışanlarının yeteneklerini tanımlamak, geliştirmek ve toplu örgüt öğreniminin uygulamalarını değerlendirebilecekleri bir durum olarak ifade

¹⁴⁸ Trevor-Roberts Edwin, a.g.m., ss.111-112.

¹⁴⁹ Jack K. Ito, Celeste M. Brotheridge, "An Examinations of Roles of Career Uncertainty, Flexibility and Control in Predicting Emotional Exhaustion", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.59, No.3, 2001, p.406.

edilmektedir. Bugünün örgütlerinin rekabetçi avantajı bilgi yaratmak ve bu bilgiyi uygulamaktan ileri gelmektedir. Gelişen firmaların uzun süre ayakta kalabilme yeteneği direkt olarak bilgi temelli varlıklarının rekabet etme kalitesine ve bu varlıkların örgüt hedeflerini başarmak için yaptıkları işlevsel hareketlerindeki başarılı uygulamalarına bağlı olmaktadır. Başarılı firmalar net ve doğru bilgi uygulamasının performans üzerinde güçlü bir etkisi olduğunun farkındadır. Durumsallık teorisi belirsiz çevrelerde bulunan örgütlerin bilgi yaratma ve uygulama yeteneklerinin çevredeki değişen durumlara uyum sağlayacağını iddia etmektedir. Bu teori, bilgi uygulamalarının kayıtsız şartsız performansı geliştireceğini iddia etmektedir¹⁵⁰. Firmaların kaynak temelli bakış açılarına göre, rekabetçi avantaj ve performanstaki farklılıklar örgütlerin sahip olduğu kaynakların farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır¹⁵¹. Bir firmanın varlıkları, yetenekleri, işlemleri, özellikleri, bilgi edinme ve anlama yeteneği firmanın kaynakları olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütün verimliliğini ve etkililiğini geliştirmek için stratejilerini ilerletmesi ve uygulaması firma tarafından yürütülen bilgi kontrolü ile sağlanmaktadır. Bilgi, örgüt fırsatlarından faydalanmak için kullanıldığı zaman örgüte değer kazandırmaktadır. Bilgi, çalışanları daha etkili bir şekilde eğitebilmek için yetenek sağlanmasına, daha verimli çalışma sistemleri düzenlenmesine, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine ve artırılmasına, en optimal düzeyde ürün ve hizmetlerin tasarlanmasına yardım eden bir değerdir¹⁵². Örgüt teorisyenleri, örgütlerden bilgi işlem sistemleri olarak bahsetmektedir. Bilgi işlem yaklaşımı örgütlerin uyarıcıları algılamalarını, onları yorumlamalarını, biriktirmelerini, düzeltmelerini ve bilgiye dönüştürmelerini, kararlar oluşturmalarını ve problemleri çözmelerini nasıl yaptıklarını anlamayı ve tahmin etmeyi amaçlamaktadır. Çevresel belirsizlik, yöneticilerin fırsatları ve tehlikeleri tanımlamak ve stratejileri ve yapısal adaptasyonları uygulamak için gerekli olan bilgi işlem sürecini arttırmaktadır¹⁵³.

İş çevrelerinde ağır basan hedef firmaların ekonomik gelişimleri olmaktadır. Yöneticilerin ilk görevi bu hedefi karşılayacak hüküm ve kararlar almaktır. Karar verme

¹⁵⁰ Shirley Terreberry, "The Evolution of Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.4, 1968, p.600.

¹⁵¹ Robert M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol.33, No.3, 1991, p.115.

¹⁵² Cindy Claycomb, Corneila Dröge, Richard Germain, "Applied Product Quality Knowledge and Performance: Moderating Effects of Uncertainty", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.19, No.6, 2002, p.649-651.

¹⁵³ Yap, a.g.m., s.463.

süreci zamanla gerçekleşen, hızlı değişen, karmaşık durumlardaki bilgiyi arama ve kullanma sürecini içermektedir. Birçok çalışma daha dinamik çevrelerde bilgi kaynaklarının daha geniş bir yelpazede kullanılması, karmaşıklık ve belirsizlik arasında bir ilişkinin olduğunu düşündürmektedir. Çevredeki değişim oranı, karmaşıklığın derecesi ve algılanan stratejik belirsizliğin miktarının bilgi arama üzerinde ve kurumsal kaynaklarda kullanımında direkt etkisi var olmaktadır. Yine teknik belirsizlik ve proje karmaşıklığı arttıkça, resmi bilgi kaynaklarının kullanımı ve örgüt haricindeki bilgilerin kullanımı artmaktadır. Rutin olmayan ve analiz edilemeyen görev ve hedefler belirsiz bilgi sürecini içermekteyken, rutin olan ve analiz edilebilen görev ve hedefler daha az belirsiz bilgi içermektedir¹⁵⁴.

Performans yönetim sistemi, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir birim olarak yer almasının öngörülmesiyle geliştirilmektedir. Bu sistem, çalışanların potansiyellerini açığa çıkaracak şekilde motive edilerek, onlardan daha etkin sonuçlar alınmasını sağlayan sistematik bir yönetim yaklaşımıdır. Performans yönetimi sürecinde; öncelikle organizasyonun, bölümlerin ve çalışanların dönem başındaki hedefleri belirlenmektedir. Böylece, çalışanlar ile yöneticiler karşılıklı olarak hem iş sonuçlarının hem de iş ilişkilerinin geliştirilmesi yönünde çaba harcamaktadır. Dönem sonunda ise hedeflenenler ile gerçekleşenler değerlendirilmekte ve sapmalar veya iyileştirmeler ortaya konmuş olmaktadır. Buradan hareketle; genel anlamda performans değerlendirmesi, çalışanların yetkinliklerinin iş ve görevlerinin niteliklerine ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu ortaya koyan ve çalışanlardan beklenen hedefler ile onların ulaştıkları sonuçların karşılaştırılması olarak nitelendirilmektedir. O halde, performans değerlendirmesi sadece çalışanların bireysel olarak değerlendirilmesi değil, aynı zamanda onların bağlı oldukları takımların veya organizasyonun performansının da göz önüne alınarak değerlendirilmesidir¹⁵⁵.

Performans, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yapılan katkıların değerlendirildiği bir davranıştır¹⁵⁶. Hızlı çevresel değişimler, küreselleşme, yenilikçi

¹⁵⁴ Carol Collier Kuhlthau, "The Role of Experience in The Information Search Process of an Early Career Information Worker: Perceptions of Uncertainty, Complexity, Construction and Sources", *Journal of The American Society For Information Science*, Vol.50, No.5, 1999, p.400-401.

¹⁵⁵ Erkan Işığışık, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı.7, 2008, s.2.

¹⁵⁶ Rapivreet S. Sohi, "The Effects of Environmental Dynamism and Heterogeneity on Salespeople's Role Perceptions, Performance and Job Satisfaction", *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.7, 1996, p.52.

ürün ve hizmetler sağlamak için rekabet edilmesi, müşteri ve yatırımcıların değişen talepleri örgütler için standart bir temel haline gelmektedir. Daha etkili bir rekabet için örgütler, maliyetleri düşürme, kaliteyi yükseltme, ürün ve hizmetleri farklılaştırma yoluyla performanslarını geliştirme yoluna gitmektedir¹⁵⁷. Örgütsel performans konusu araştırmacılar arasında daima tartışmalı bir konu olmuştur. Bunun sebebi örgütsel performans konusunun tanımlama ve ölçümüne ilişkin kavramsal problemlere sahip olmasından ileri gelmektedir. Örgütsel performans, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak sergilediği yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel performans ekonomiklik, verimlilik, etkililik, kalite, zamanlama, güvenlik, davranışsal uyum ve kuralcı ölçümlerle ilişkili olmaktadır¹⁵⁸. Performans kişinin bakış açısı, gözlemlenen süre ve kullanılan kriterlere göre değişebilmektedir. Şu bir gerçektir ki örgütün davranışları yeterli performansı sağlamaya yönelik olmalıdır. Örgütsel performansı sağlamanın sayısız yolu bulunmaktadır. Bu nedenle örgütler rakiplerinden farklı stratejiler izlemektedir¹⁵⁹.

Örgütte kişisel çıkar, firma yararı, arkadaşlık, sosyal sorumluluk, şirket kuralları ve prosedürleri gibi maddelerden oluşan ahlaki çevre örgüt içi ilişkileri ve çalışan davranışlarını şekillendiren önemli faktörlerden biri olmaktadır. Bu yüzden örgütsel performans üzerinde dikkate değer bir etkisi var olmaktadır. Örgütte ahlaki ilkelere bağlılığın güçlü olması çalışanların işte tatmin olmaları yoluyla örgüte üstün performans sağlamaktadır. Çalışanların örgütlerini ahlaklı ve dürüst olarak algılamaları onların performanslarına pozitif yansımaktadır. Kişisel çıkar örgütsel performansla negatif ilişkiliyken; firma yararı, arkadaşlık, sosyal sorumluluk, şirket kurallarına ve prosedürlerine uyulması örgütsel performansla pozitif ilişkilidir¹⁶⁰.

Performans ölçümleri üretilenler, hizmetler ve üretim süreçleri hakkında nicel olarak bilgi vermektedir. Bu ölçümler organizasyonlarda anlamayı, yönetmeyi ve geliştirmeyi sağlamaya yardımcı araçlar olmaktadır. Performans ölçümleri işin ve hizmetin;

¹⁵⁷ Wan-Jing April Chang, Tung Chun Huang, "Relationship Between Strategic Human Resources Management and Firm Performance", *International Journal of Manpower*, Vol.26, No.5, 2005, p.434.

¹⁵⁸ Kleantis K. Katsaros, Athanasios N. Tsirikas, Christos S. Nicolaidis, "Manager's Workplace Attitudes, Tolerance of Ambiguity and Firm Performance:The Case of Greek Banking Industry", *Management Research Review*, Vol.37, No.5, 2014, p.446.

¹⁵⁹ Charles C. Snow, Lawrence G. Hrebiniak, "Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.2, 1980, p.318-319.

¹⁶⁰ Meral Elçi, Lütüfihak Alpkın, "The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction", *Journal of Business Ethics*, Vol.84, No.3, 2009, s.297.

1. Ne kadar iyi yapıldığını,
2. Belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını,
3. Müşterilerin, çalışanların memnun olup olmadığını,
4. Süreçlerin istatistiksel kontrolü olup olmadığını,
5. İyileştirmelerin gerekli olup olmadığını bildirmektedir¹⁶¹.

Performans ölçümleri, yapılacaklar hakkında akılcı kararlar alabilmek için çalışanlara gerekli bilgiyi sağlamaktadır. Performans ölçümleri her zaman bir amaç veya hedefe bağlı olmaktadır. Performans standartları/hedefleri nicel veya nitel karakterde olabilir. Bu özellikler şöyledir:

- Spesifik: Hedefler yapılan işle ilgili olmalı, çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bilmelidir.
- Ölçülebilirlik: Hedefler objektif ve ölçülebilir olmalıdır. Hedefin başarı sınırını nasıl ölçüleceği belirlenmelidir.
- Ulaşılabilirlik: Sürmesi beklenen koşullar altında makul bir çaba ile beklentilere ulaşabilmektir. Hedefler zorlayıcı olmakla birlikte ulaşılabilir olmalıdır. Hedefler çalışanların asla başaramayacağı zorlukta olmamalıdır.
- Uygulanabilirlik: Hedefler her türlü şartlar altında uygulanabilir olmalıdır. Eğer şartlar çok çeşitli ise, ölçümlerde esnek değişkenlere gidilmelidir.
- Zaman Sınırı: Hedefler belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilmelidir.

Çalışanların bireysel ihtiyaçları ve örgütsel amaçları uyumlu olduğunda çalışanlar daha fazla performans göstermektedir. Böyle olduğunda iş performansının kalitesi de dahil olmak üzere bütün sonuç değişkenleri daha pozitif etkilenmektedir. İş etkililiği ya da performans hem kaliteden hem de sonuçların/çıktıların kalitesinden oluşmaktadır. Örgüt çalışanları yüksek motivasyona sahip olduklarında ve bunu iş deneyimlerine olumlu yansıtıklarında performansları da oldukça yüksektir¹⁶².

Performans değerlendirme, çalışanların performanslarının sistematik olarak gözlemi ve değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme çalışmalarının en ideal

¹⁶¹ Subhash C. Lonial, P. S. Raju, "The Impact of Environmental Uncertainty on the Market Orientation – Performance Relationship: A Study of the Hospital Industry", *Journal of Economic and Social Research*, Vol.3, No.1, 2001, p.16.

¹⁶² Ricky W. Griffin, Ann Welsh, Gregory Moorhead, "Perceived Task Characteristics and Employee Performance: A Literature Review", *The Academy of Management Review*, Vol.6, No.4, 1981, p.655-656.

olanı tamamen doğru ve objektif olanıdır¹⁶³. Örgütte çalışan bireylerin performanslarının değerlendirilmesi, yöneticiler ve çalışanlar arasında resmi bir iletişim sistemi kurarak çalışanlara fırsatlar yaratmaktadır. Başarılı iletişim için bireyler arasında çift yönlü etkileşimin olması gerekmektedir. Çalışanların neyi, ne zaman ve nasıl yapacağını anlamalarıyla sonuçlanan performans değerlendirmeleri sayesinde yönetici ve çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıklar çift yönlü etkileşim ve iletişim sayesinde engellenmiş olmaktadır. İletişim, çalışanlara patronlarına geri bildirim vermek ve verilen işin anlaşıldığını belirtmek için bir olanak sağlamaktadır. Yani performans değerlendirmeleriyle yöneticilere, çalışanların işin nasıl yapılacağı, beklentiler hakkında bilgi sağlarken; çalışanlara da örgütlerinde başarılı performans sergilemeleri için olanaklar sağlamaktadır¹⁶⁴. Örgütlerde performans belirsizliği yaşanması iletişimi olumsuz etkilemekte, bu da yöneticiler ve çalışanlar arasında anlaşmazlıklara sebep olmaktadır. Üzerine düşen görevi tam olarak anlamayan, işteki performansının yanlış değerlendirildiğini düşünen çalışan örgütü olumsuz etkilemekte ve performansı düşürmektedir¹⁶⁵. Performans değerlendirmelerinin ikinci önemli amacı örgüt ve içinde çalışanlar hakkında alınan kararları yönetmektir. Güçlü kararlar alabilmek için, iletişimden kazanılan bilgiye ve bilgi temelli kararlara ihtiyaç duyulmaktadır. Karar alma sürecini yönetmek için kesin ve doğru bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır ve doğru bilgi örgütsel verimliliği ve performansı artırmak için ciddi bir bileşendir. Kararları değerlendirmek için yıllık performans değerlendirmelerinin içerdiği iş gücü, zamlar, terfiler, bir çalışanın alt pozisyona indirilmesi, eğitim ve geliştirme ve sonlandırma faaliyetleri kullanılmaktadır. Örgüt içindeki her çalışanın ya da birimin hakkında geçerli ve güvenilir bilgiye sahip olmak örgüt için verimliliği ve performansı artırmakta, kararlar alma yeteneği sağlamaktadır. Örgütlerde özenli ve titiz değerlendirme sürecinin olmaması, sorunun kolayca anlaşılmasını engelleyerek, örgüte bir takım zararlar vermektedir. Bu yüzden hem örgüt için hem de örgütteki çalışanların hakkında doğru kararlar alabilmek için performans belirsizliği yok edilmelidir¹⁶⁶.

¹⁶³ Fred C. Lunenburg, "Performance Appraisal: Methods and Rating Errors", *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Vol.14, No.1, 2012, p.9.

¹⁶⁴ Chris Obisi, "Employee Performance Appraisal and Its Implication for Individual and Organizational Growth", *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1, No.9, 2011, p.94.

¹⁶⁵ Robert D. Behn, "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", *Public Administration Review*, Vol.63, No.5, 2003, p.587-590.

¹⁶⁶ Alberto Bayo-Moriones, Jose Enrique Galdon-Sanchez, Sara Martinez-de-Morentin, "Performance Appraisal: Dimensions and Determinants", *IZA Discussion Paper*, No.5623, 2011, p.5-6.

Performans değerlendirmelerinin üçüncü amacı örgüt içinde gelişmeye yönelik amaçlar için ayrı ayrı çalışan bireylere motivasyon sağlamaktır. Böylece örgütsel verimlilik ve performansta artmaktadır. Motivasyon, örgütsel hedefleri başarmak için gönüllü olmaktır. Örgütler hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışanlarında gönüllülük hissi yaratmak istemektedir. Böylece örgütsel verimlilik ve çalışan performansı artacaktır. Performans değerlendirme kararları, çalışanların gelişimine yol açmaktadır. Çalışanlara verilen eğitimler, onların performanslarını geliştirmekte ve aynı zamanda örgütsel performansı artırmak için kaynakların daha yararlı kullanımını sağlamaktadır¹⁶⁷.

2.4.1. Performans Belirsizliği ve Çalışan Performansı İlişkisi

Başarılı performans değerlendirmelerinin örgüt ve çalışanlara etkisi hakkında oldukça fazla araştırma yapılmaktadır. Bazı araştırmacılar iyi performans değerlendirme sistemlerinin bireysel performansı artıracağına inanırken; bazıları ise performans değerlendirme sistemlerinin çalışan üzerinde çok fazla etkisi olmadığını savunmaktadır. Fakat genel kabul gören görüş, etkili performans değerlendirmelerinin çalışan verimliliği ve performansını olumlu yönde etkilediği yönünde olmaktadır. Örgütte çalışanlar için parasal ödüller, onların hem bireysel hem de grup performanslarını artırmaktadır. Örgütteki tüm çalışanlar ödül bazlı performans sistemlerini tercih etmekte ve ödül ve kar payı kazanma hakkını sürdürmek istemektedir. Böylece bireysel ve grup verimliliği ve performansı artmaktadır. Bu da çalışanların moral, motivasyon ve etkililiğini artırmaktadır. Bu durumda da örgütün hedefleri gerçekleştirilmiş olmaktadır¹⁶⁸.

Çevresel belirsizlik ve firma performansı arasında negatif bir ilişki vardır. Yani çevresel belirsizlik arttıkça firma performansı azalmaktadır. Çevresel belirsizlikte çevresel hareketlilik ve çevresel heterojenlikten oluşmaktadır. Çevresel hareketlilik, dış çevrenin pazarlama güçlerindeki iş hacmi ve algılanan frekansı temsil etmektedir. Teknolojideki değişimler, müşteri tercihleri ve rekabetçi hareketler çevresel hareketlilik örnekleridir. Çevresel heterojenlik ise dış çevredeki oluşumların bir başkasından farklı

¹⁶⁷ Douglas Cederblom, "The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications and Suggestion", *The Academy of Management Review*, Vol.7, No.2, 1982, p.219-221.

¹⁶⁸ Gerald T. Gabris, Kenneth Mitchell, "Merit Based Performance Appraisal and Productivity: Do Employees Perceive The Connection?", *Public Productivity Review*, Vol.9, No.4, 1985, p.319-320.

olarak algılanmasıdır. Bu yapı çevresel belirsizliğin bir boyutudur. Yine firmalarda çalışanlar arasında yaşanan rol belirsizliği de çalışan performansını azaltmaktadır¹⁶⁹.

Örgütte her çalışan için aynı benzer şartlar varken onlar farklı stratejiler izlemekte ve farklı performans seviyeleri sergilemektedir. Örgütler hayatta kalabilmek ve performanslarını sürekli arttırabilmek için hızlı gelişen ekonomik krizler ve teknolojik atılımlar gibi çevre şartlarını doğru, eksiksiz ve net anlamalıdır. Yine amaçlarda fikir birliğinin olması performansı arttırmaktadır. Değişken çevrelerde örgütlerin ve çalışanların başarı ve performansı daha yüksek olmaktadır. Çünkü değişken çevrelerde çalışanlar yeni amaçlar yaratmaktadır. İstikrarlı çevreye göre eski amaçlarını daha çok sürdürmek istemektedirler. Yeni hedefler, çalışanlarda değişen çevreye uyum sağlamak için bir istek uyandırmakta ve performansı arttırmaktadır. İstikrarlı çevrelerde bulunan örgüt ve çalışanlar başarılarını devam ettirmek için amaçlarını değiştirmeye ihtiyaç duymamaktadır. Birçok amaca ve şartlara maruz kalınması örgütlerde kaynakların etkisiz kullanımına sebep olmakta, bu da çalışanların performansını düşürmektedir. Çalışanların algılarındaki kesinlik performansı yükseltirken; algılardaki farklılık performansı azaltmaktadır. Örgüt içinde çalışanların ortak kararlarındaki ve amaçlarındaki belirsizlik düşük performansa sebep olmaktadır. Örgüt, içinde bulunduğu çevreyi belirsizlik olmadan, büyük bir kesinlik içinde açıklayabilirse yüksek bir performans başarmış olmaktadır¹⁷⁰.

Performans değerlendirme sistemlerinin birtakım önemli kullanım alanları ve hedefleri vardır. Performans değerlendirme sistemleri yöneticilerin çalışanlar hakkındaki ödül artışlarında, terfilerde, iş transferlerinde ve çalışanların işten çıkarılmalarında karar vermesi için bilgi sağlamaktadır. Performans değerlendirme sistemleri yöneticilere çalışanlarını daha etkili bir şekilde gözlemlemeleri, daha iyi koçluk işi yapmaları, çalışanlarını geliştirmeleri ve onları motive etmeleri konusunda yardımcı olmaktadır. Çalışanlara sağlanan bilgilendirici geri bildirimler onların öğrenmelerini, tatminlerini, motivasyonlarını ve performanslarını arttırmaktadır. Yapılan etkili geri bildirimler ve

¹⁶⁹ Sohi, a.g.m., s.60.

¹⁷⁰ L.J.Bourgeois, III, "Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environments", *The Academy of Management Journal*, Vol.28, No.3, 1985, p.551-553.

belirsizliğin engellenmesiyle çalışan performanslarında daha etkili ve daha büyük ilerlemeler görülmektedir¹⁷¹.

Hiçbir firma dış çevresi hakkında ciddi ve kapsamlı bir farkındalığı olmadan gelişmemektedir. Çünkü çevresel güçler şimdiki kaynakların rekabetçi avantajlarını tehdit etmektedir. Örgütün kaynak temelli yaklaşımı, pek çok firmanın içselleştirdiği çevresel belirsizliğe karşılık olarak, hizmet piyasasının yerine kendi kaynak ve kapasitelerine dayalı bir strateji ortaya koymaktadır. Bu yüzden, rekabetçi avantajın sürdürülebilir kaynağı firmanın sahip olduğu bilgi ve firmayla ilişkili olan yetkinlikleridir. Uygulamalı iç bilginin firma performansı üzerinde, özellikle belirsizliği oldukça yüksek olan çevrelerde, önemli ve pozitif bir etkisi vardır. Çevresel belirsizlik, gelecekteki ürün ve hizmet bilgisi hakkındaki şüpheyi artırmaktadır. Çünkü örgüt çıktıları belirsiz olmakta, bir örgüt ihtiyacı olan bilgi yatırımını yapmak için tedarik zinciri ortaklarıyla iş birlikçi ilişkiler kurarak riski azaltmayı amaçlamaktadır. Tedarik zinciri ilişkileri özellikle çevresel belirsizliğin yüksek olduğu şartlarda rekabetçi avantaj sağlamaktadır. Örgütler gelecekte hakkında çok daha büyük çevresel belirsizlikler yaşadıklarında içselleşmekten ziyade tedarik zinciri işbirliğini tercih etmektedir. Örgütlerin bilgi, yetenek ve yetkinlikleri firma performansını direkt ve koşulsuz olarak etkilemektedir. Etkili performans için örgütün yapısı, stratejisi ve çevresi arasında uygunluk bulunmalıdır¹⁷².

Belirsizliğin bütün türleri farklı biçimlerde çalışan performansını ve dolayısıyla firma performansını etkilemektedir. Diğer taraftan örgütlerdeki kaynak belirsizliği ve dış çevre etkileşiminin yetersiz oluşu da performansı olumsuz etkilemektedir. Örgütlerde edinilen ve paylaşılan bilgilerin belirsiz olması performansı azaltmaktadır. Çalışanların yapacağı işler, başarması gereken hedefler ve örgütteki geri bildirimler hakkında belirsizlik yaşanması onların performansını negatif etkilemektedir¹⁷³.

Performans ölçümü stratejik uyumun iyileştirilmesinde rol oynamaktadır. Performans ölçümü, örgütsel performansın birden çok kısmına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel performans açısından bakıldığında performans ölçümünün, yeniden tasarlama

¹⁷¹ Wayne F. Nemeroff, Joseph Cosentino, "Utilizing Feedback and Goal Setting to Increase Performance Appraisal Interviewer Skills of Managers", *The Academy of Management Journal*, Vol.22, No.3, 1979, p.566-567.

¹⁷²Claycomb, a.g.m., ss.655-656.

¹⁷³ Marco Van Gelderen, Michael Frese, Roy Thurik, "Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups", *Small Business Economics*, Vol.15, No.3, 2000, p.170.

süreci, esneklik, sevkiyat, maliyet uygunluğu, iş gücü verimliliği, hataların sayısı ve stok devir hızı üzerinde pozitif etkileri vardır. Ayrıca performans ölçümünün diğer performans türleri olan performans iyileştirmesi, takım performansı, araştırma-geliştirmenin içindeki proje performansı, müşteri performansı ve pazar performansı üzerinde de etkileri vardır. Performans ölçümü, hem finansal hem de finansal olmayan performansı olumlu etkilemektedir¹⁷⁴.

Performans ölçümünün kullanımı örgüte bilgi sağlamakta ve yöneticilere karar almalarında yol göstermektedir. Kapsamlı performans ölçümü(hem finansal hem finansal olmayan ölçüm) iş ile ilişkili bilgi sağlarken; rol çatışmaları ve rol belirsizliğini azaltmakta; hedeflere olan bağlılığı yükseltmekte; rol kesinliği/ netliğini ve çalışanların psikolojik olarak güçlenmesini artırmaktadır. Performans ölçüm sistemleri yöneticilere geri bildirim sağlayarak onların motivasyonunu dolaylı olarak yükseltmektedir. Bu sistemler iş faaliyetleri ve strateji arasındaki bağlantının anlaşılmasını sağlamaktadır. Yine kapsamlı performans ölçümleri örgütlere kaliteli bilgi akışı kazandırmaktadır¹⁷⁵.

Ayrıca çalışan performansı yetenek, durumsal ve güdüsel faktörler gibi çeşitli ve karışık bağlantıları içermektedir. Bu önemli bağlantılardan bazıları kişisel geçmiş verileri (yaş, eğitim, deneyim, medeni hal ve sosyal altyapı), ödeme ve tutumsal faktörler (yöneticiye karşı, şirkete karşı, işe karşı, bağlı olduğu sendikaya karşı ve iş arkadaşlarına karşı olan tutumlar) le ilişkili olmaktadır. Yapılan çalışmalar çalışan davranışları ve performansı, çalışan morali ve verimliliği arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bu çalışmaların sonucunda kişisel geçmiş verileri ve çalışan performansı arasında pozitif, çalışan tutum ve davranışları ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Buradaki en önemli madde çalışanın yöneticisine karşı olan tutumu olmaktadır. Çünkü yönetim çalışanın davranışlarını istediği gibi şekillendirmektedir. Yine örgütte ücret/ödeme ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Para, çalışanların iş davranışlarında teşvik edici güç rolünü oynamakla birlikte çalışanlar için pekiştirici, endişe azaltıcı ve arzu edilen sonuçları gerçekleştirmek için bir araç görevi görmektedir¹⁷⁶. Çalışanların sahip olduğu eğitim ve

¹⁷⁴ Mike Bourne v.d., "Generating Organisational Performance: The Contributing Effects of Performance Measurement and Human Resource Management Practices", *International Journal of Operations&Production Management*, Vol.33, No.11/12, 2013, p.1602.

¹⁷⁵ Rasit, a.g.m., ss.549-550.

¹⁷⁶ R. S. Dwivedi, "Some Correlates of Employee Performance", *Journal of Industrial Relations*, Vol.15, No.4, 1980, p.575.

deneyim performans üzerine olumlu yansımaktadır. Daha eğitimli kişiler daha az belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. Çünkü konu hakkında mevcut bilgileri çok daha fazla olmaktadır¹⁷⁷.

2.5. GÖREV ve BAĞLAMSAL PERFORMANS KAVRAMI

Çalışanların işe alımlarından sonraki süreçte, sürekli olarak belirli aralıklarla ve amaçlarla değerlendirilmelerinde, kişinin işi başındaki performansı incelenmektedir. Bireysel performansı tamamlayan iki boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar, “görev (task) performansı” ve “bağlamsal (contextual) performans” olarak adlandırılmaktadır¹⁷⁸.

Görev performansı biçimsel iş tanımları kapsamı içine giren temel dönüşümlerin gerçekleştirilmesi ve faaliyetlerin yerine getirilmesine yönelik performanstır. Bu anlamda görev performansının daha çok işin ustalık ve mesleki yönüyle ilgili olduğu söylenebilmektedir. Başka bir deyişle görev performansı işler arasında belirgin farklılıkları ortaya koyan işe ilişkin değişmeyen görev ve sorumlulukları nitelendirmektedir.¹⁷⁹ Çalışanların mesleki anlamda yeterlilikleri, çalışma koşullarının elverişliliği, net bir şekilde tanımlanmış görevler ve ahlaki özellikler görev performansının yüksek olmasında etkili olan unsurlardır¹⁸⁰. Görev performansı, organizasyonun teknik çekirdeğine işaret eden temel faaliyetlerine teknolojik destek sağlamak ya da kaynak, materyal veya hizmet temin etmek (v.b.) suretiyle destek sağlayan iş yükümlülükleri kapsamında çalışanların sergiledikleri eylemler olarak tanımlanmaktadır. Görev performansının teknik-idari görev performansı ve liderlik görev performansı olmak üzere iki alt bileşeni bulunmaktadır. *Teknik-idari görev performansı*: liderlik merkezli görevlerin tümünün dışında kalan (evrak işleri, planlama, kalite kontrolü v.b.) görevleri içermektedir. Bir anlamda, yöneticilik görev tanımı dışında kalan alt kademe çalışanların tüm görevleri, bu görev performansı bağlamında

¹⁷⁷ Dan Anderberg, Fredrik Andersson, “Investments in Human Capital, Wage Uncertainty, and Public Policy”, *Journal of Public Economics*, Vol.87, No.7, 2003, p.1522.

¹⁷⁸ Onur Ünlü, Senay Yürür, “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma”, *Kayseri, ERÜ İİBF Dergisi*, Sayı. 37, 2011, s.184.

¹⁷⁹ I.M. Jawahar Dean Carr, “Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22, No.4, 2007, p.330.

¹⁸⁰ Mahmut Özdevecioğlu ve Sevgi Kanıgür, “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, *KMU İİBF Dergisi*, Sayı.16, Yıl.11, 2009, s.59.

değerlendirilmektedir. Diğer taraftan *liderlik görev performansı*; motivasyon, yönetme, yöneltme ve astların değerlendirilmesi gibi insan ilişkileri ve insanların idare edilmesi görevlerini içermektedir¹⁸¹.

Bağlamsal performans ise işe yönelik faaliyetlerin yerine getirildiği psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranış kalıpları olarak ifade edilebilmektedir¹⁸². Bir başka şekilde ifade edilmek istenirse, çalışanın görev tanımına girmemekle birlikte, bu görevlerin icrasını kolaylaştırmak suretiyle görev performansına destek olan ve ortaya çıkmasında kişilik özellikleri ile iyi niyetin etkili olduğu davranışlar biçiminde tanımlanabilmektedir¹⁸³. Bağlamsal performans etik değerlerin savunulması, çalışanların problemleriyle ilgilenmek gibi faaliyetlere vurgu yapmaktadır. Bağlamsal performans daha geniş anlamda organizasyonun teknik merkezi işlevini yerine getirmesini sağlayan faaliyetlere ek olarak; çalışma ortamının organizasyonel, sosyal ve psikolojik havasını zenginleştiren çalışmalara işaret etmektedir¹⁸⁴. Bağlamsal performans, görev ve süreçleri hızlandırıcı etkisi bulunan örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı şekillendiren, doğrudan temel fonksiyonlarla ilişkili olmayan bireysel çabalar¹⁸⁵. Eğer işgörenler bir görevi tamamlamak için iş arkadaşlarına yardım ediyorsa, üstleriyle işbirliği içinde ise veya örgütsel süreçleri geliştirici yollar öğreniyorsa, işgörenlerin bağlamsal performans davranışı sergiledikleri söylenebilir¹⁸⁶. Bağlamsal performans ise fazladan çalışmaya gönüllülük sergileme, hevesle işi yürütme, başkalarıyla işbirliği sağlama, başkalarına yardım etme, kurallara uyma, örgütü destekleme ve sahiplenme davranışlarını kapsar. Bağlamsal performans takım başarısı için önemlidir. Bağlamsal performans örgütte ekstra rol davranışı ile ilişkilidir¹⁸⁷. Borman ve Motowidlo bağlamsal performansı 5 boyutla örneklendirmektedir¹⁸⁸:

¹⁸¹ James Conway, "Distinguishing Contextual Performance From Task Performance for Managerial Jobs, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No.1, 1999, p.4.

¹⁸² Walter C. Borman, Stephan Motowidlo, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, Vol.10, No.2, 1997, p.10.

¹⁸³ Özdevecioğlu ve Kanıgür, a.g.m., s.62.

¹⁸⁴ Ünlü ve Yürür, a.g.m., s.76.

¹⁸⁵ Jon M. Werner, "Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, Vol.10, No.1, 2000, p.4.

¹⁸⁶ James V. Scotter, "Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.10, No.1, 2000, p.80.

¹⁸⁷ Özdevecioğlu ve Kanıgür, a.g.m., s.60.

¹⁸⁸ Esra Kurt, *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi, SBE, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2013, s.9.

Resmi olarak iş tanımında yer almayan faaliyetlere gönüllü olma,
Kendi sorumluluğunda olan bir görevi tamamlamak için fazladan çaba sarf etme,
İş arkadaşlarına yardım etme ve onlarla işbirliği içinde olma,
İşletmenin normlarını ve kurallarını, uygun olmayan durumlarda dahi kişisel olarak takip etme,

İşletmenin amaçlarını onaylama, destekleme ve savunmadır.

Küresel rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları büyük ölçüde rakiplerinden farklı olmalarına ve yenilik yapabilme kapasitelerine bağlı olmaktadır. Yenilik yapma kapasitesini artırmanın temel koşullarından birisi ise çalışanların iş performansını artırmaktır. Görüldüğü üzere, bir kurumun başarılı olabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi o kurumdaki işgörenlerin performanslarına, yenilik yapabilme kapasitelerine ve örgüte katkı sağlayacak davranışlarda bulunmalarına bağlı olmaktadır. Bunu sağlayabilmenin yani işgörenlerin görev, bağlamsal performansını artırmanın yollarından birisi yöneticilerin işgörenlerle girdiği yüksek kaliteli etkileşim veya değişim ilişkisi olarak görülmektedir¹⁸⁹. Örgütsel başarıya yönelik faktörlerin bütünlüğü içinde bağlamsal performans, organizasyonel verimlilik ve takım başarısı için önemli olmakla birlikte, kurumsal performansın artırılmasına yönelik katalizör etkiye de sahip bir kavram olarak yer almaktadır. Çünkü bağlamsal performans, sadece örgütlerin verimli çalışma ortamlarını beslemekle kalmayıp, aynı zamanda organizasyonel işlemlerin yerine getirildiği sosyal ve motivasyonel iklimi de zenginleştirmekte ve bireyler arası pozitif yönelimli davranışları da desteklemektedir. Bağlamsal performansın çalışanlar bağlamındaki bu gibi katkıları, kurumsal performansın artırılmasına destek sağlamaktadır¹⁹⁰.

Bağlamsal performans örgütlere çok çeşitli yollarla yararlar sağlamaktadır. Bu performans tipi devamlılık (kararlılık), emek (çaba), uyumluluk ve öz disiplin gibi davranışları içermektedir. Bu davranışlarla bireysel çalışan ve yöneticilerin verimliliği ve performansını arttırdığı düşünülmektedir. Yine görev performansı yardımsever, anlayışlı ve işbirlikçi davranışlar sağlayarak çalışma grubunun verimliliğini arttırmakta, örgütsel koordinasyon ve kontrolü geliştirmekte ve örgüt üyeleri arasındaki uyumsuzluğu

¹⁸⁹ Ronald Deluga ve J.T. Perry, "The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-member Exchanges", *Group Organization Studies*, Vol.19, No.1, 1994, p.68.

¹⁹⁰ Ünlü ve Yürür, a.g.m., s.186.

azaltmaktadır. Hem görev performansı hem de bağlamsal performansla sağlanan yaratıcı ve gönüllü davranışlar örgütlerin değişimlere adapte olabilmeleri ve belirsiz problemleri çözmeleri için örgütlerin yeteneklerini geliştirmektedir. Kısaca özetlemek gerekirse; bu iki tip performans davranışı disiplin sorunlarını engelleyerek, iletişim güçlüklerini çözümlenerek ve çalışanlara geribildirim sağlayarak çalışan performansı ve etkinliğini artırmaktadır¹⁹¹.



¹⁹¹ Scotter, a.g.m., s.81.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI ALT SÜREÇLERİNDE ALGILANAN BELİRSİZLİĞİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE DÖNÜK ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk iki bölümünde konu ile ilgili teorik bilgiler aktararak çalışma için gerekli zemin hazırlanmıştır. Bu bölümde ise araştırmaya katılan organizasyonların insan kaynakları alt süreçlerinde algılanan belirsizliğin çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

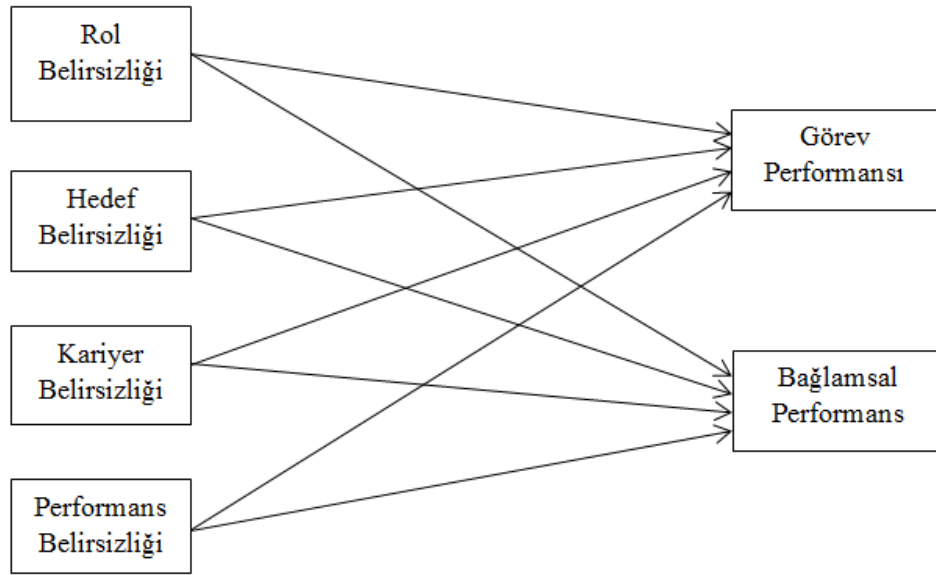
Sürekli yenilenen çevre nedeniyle, örgütler hayatta kalabilmek için stratejik doğrultularını ve organizasyonel tasarım unsurlarını değiştirmek ve geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu değişim süreci, birçok alanda belirsiz koşulların oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Söz konusu belirsizlikten en çok etkilenen ise kurumun psiko-sosyal boyutu olan “beşeri” yapıdır. Özellikle yönetsel açıdan uygulanmakta olan sistemlerde algılanabilecek olası belirsizlikler, çalışanların gelecekle ilgili kaygı duymalarına neden olabilmektedir. Bu durumda belirsizlik düzeyinin azaltılmasına dönük her türlü aksiyonun, kurumun psikolojik ve yönetsel iklimine olumlu katkılar sağlayacağı açıktır.

Bu araştırmada, en kritik süreçler olduğunu varsaydığımız insan kaynakları alt süreçlerinde algılanan belirsizliğin, çalışanların performansına nasıl etki ettiği ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Araştırma sorusu belirli oranda iş yaşamındaki gözlemlerden türetilmiştir. Bu çerçevede, kurumsallaşma ve sistemleştirme konusunda örgütlerde yaşanan sıkıntılar, birçok fonksiyonda olduğu gibi insan kaynakları fonksiyonunda da belirsiz koşullar yaratmaktadır. Kişilere endeksli sistematik olmayan süreçler, sürdürülebilirlik bağlamında şartlara göre farklı uygulamalar, çalışanlar nezdinde belirsizlik algısı yaratmaktadır. Örgütlerde rol tanımlamaları, bireysel ve kurumsal kariyer planlamaları, performans geri bildirim

uygulamaları ve hedef tespiti konularında kurumsal yapıların oluşturulmadığı gerekçesinden hareketle bu araştırmanın gerekliliğine karar verilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

İnsan kaynakları alt süreçlerinde algılanan belirsizliğin çalışanların performansı üzerindeki etkilerini belirlemek üzere tasarlanan bu çalışmada Şekil 3'teki model esas alınmıştır. Modelde rol, hedef, kariyer ve performans olmak üzere 4 bağımsız değişken, çalışan performansı (görev ve bağlamsal performans) olarak 1 bağımlı değişken yer almaktadır. Model, değişkenler arası ilişkileri test etmek üzere oluşturulan hipotezlere temel teşkil etmektedir. Bu kapsamda ilgili model ve hipotezler aşağıda ifade edilmektedir.



Şekil 3. Araştırma Modeli

Sözkonusu model çerçevesinde, genel olarak araştırmanın iki temel sorusu bulunmaktadır.

1-Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumlarda çalışanlar, rol, hedef, kariyer ve performans alt süreçlerinde belirsizlik algısı taşımakta mıdır?

2-Rol, hedef, kariyer ve performans alt süreçlerinde algılanan belirsizlik, çalışan performansı (görev ve bağlamsal performans) üzerinde etkili midir?

Model baz alınarak ve yukarıda ifade edilen araştırma soruları kapsamında oluşturulan temel hipotezler aşağıda sıralanmaktadır.

H1: Araştırmaya katılan çalışanların rol, hedef, kariyer ve performans süreçleri bazında belirsizlik algıları yoktur.

H2: Algılanan rol belirsizliği çalışanların görev performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.

H3: Algılanan hedef belirsizliği çalışanların görev performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.

H4: Algılanan kariyer belirsizliği çalışanların görev performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.

H5: Algılanan performans belirsizliği çalışanların görev performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.

H6: Algılanan rol belirsizliği çalışanların bağlamsal performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.

H7: Algılanan hedef belirsizliği çalışanların bağlamsal performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.

H8: Algılanan kariyer belirsizliği çalışanların bağlamsal performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.

H9: Algılanan performans belirsizliği çalışanların bağlamsal performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.

3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, KULLANILAN ÖLÇEKLER ve KAPSAM

Veriler, anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Anketlerin, yüzyüze veya e-mail gönderilerek doldurulması sağlanmıştır. Yüzyüze anket uygulamasında araştırmacı bizzat şirket çalışanları ve profesyonel yöneticilerle anket çalışmasını gerçekleştirmiştir. Mail yoluyla uygulamalarda ise anket, şirket çalışanları ve yöneticilerin işyeri mail adreslerine gönderilerek cevaplamaları sağlanmıştır.

Araştırmada, bağımlı ve bağımsız değişkenleri ölçümlemek üzere farklı ölçekler kullanılmıştır. Anketler, ilgili yerli ve yabancı literatür taraması sonucu tespit edilmiştir. Araştırmada özellikle Türkçe literatüre kazandırılmış anketlere yer verilmiştir. Kullanılan tüm anketlerde 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. [Kesinlikle Katılmıyorum (1) - Kesinlikle Katılıyorum (5)] Araştırma kapsamında kullanılan anketler ve istatistiksel nitelikleri aşağıda verilmektedir.

Rol Belirsizliği Ölçeği

Rol belirsizliği orijinal ölçeği, Rizzo, House ve Lirtzman (1970) tarafından geliştirilmiştir. Orijinal ölçeekte rol belirsizliği, 6 ifade üzerinden ölçümlenmektedir. Rizzo ve meslektaşlarının geliştirdiği ölçek, Basım, Erkenekli, Şeşen (2010) tarafından Türkçe literatüre kazandırılmıştır. Bu araştırmada kullanılan ve Türkçe literatüre kazandırılan ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0.81 düzeyindedir.

Hedef Belirsizliği Ölçeği

Hedef belirsizliği, Ritchie (2014) tarafından yazılan “Understanding The Connections Between Goal Ambiguity, Lateral Communication and Job Satisfaction” başlıklı makalede kullanılan OPM’S Federal Employee Viewpoint Survey’den alıntılanan 3 ifade ile ölçülmüştür. Ritchie (2014) tarafından kullanılan 3 ifade tarafımızdan Türkçeye çevrilerek ankette kullanılmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0.85 düzeyindedir.

Kariyer Belirsizliği Ölçeği

Kariyer belirsizliği ölçeğinde yer alan ifadeler, bireysel ve kurumsal kariyer planlama literatürü gözden geçirilerek tarafımızdan oluşturulmuştur. Bu kapsamda, bireysel ve kurumsal kariyer belirsizliğini ölçümlemek üzere toplam 9 ifade türetilmiştir. Bu araştırmada kullanılan ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0.85 düzeyindedir.

Performans Belirsizliği Ölçeği

Miller ve Jablin (1991), Morrison (1993) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Miller ve Jablin tarafından geliştirilen ve solicited feedback kapsamındaki ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0.82, Morrison tarafından geliştirilen ve solicited feedback kapsamındaki ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0.81 düzeyindedir. Benzer biçimde Miller ve Jablin tarafından geliştirilen ve unsolicited feedback kapsamındaki ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0.80, Morrison tarafından geliştirilen ve unsolicited feedback kapsamındaki ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0.85 düzeyindedir. Söz konusu orijinal kaynaklardan alınan toplam 11 ifade tarafımızdan Türkçe'ye çevrilerek ankete ilave edilmiştir.

Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği

Katılımcıların performans algılarını ölçümlemek amacıyla 17 ifadeden oluşan bir ölçeğe yer verilmiştir. Ölçekte yer alan ilk 9 ifade “görev performansını” belirlemeye yöneliktir ve Goodman ve Syvanteck (1999) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekteki diğer 8 ifade ise Jawahar ve Carr (2007) tarafından geliştirilmiştir ve “bağlamsal performans” ölçmeyi amaçlamaktadır. Görev ve bağlamsal performans ölçekleri Bağcı (2014) tarafından yürütülen çalışma ile Türkçe literatüre kazandırılmıştır. Çalışmada, görev performansı için $\alpha=0.88$, bağlamsal performans için $\alpha=0.85$ olarak tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra, ankette cevaplayıcıların demografik özelliklerinin tespitine yönelik 6 ifadeye de yer verilmiştir. Demografik özelliklere ait sorular da olmak üzere araştırmada toplam 52 ifade kullanılmıştır. Anketin bölümleri, kullanılan ölçekler, ölçeklerin ifade sayıları Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4: Ölçekler ve İfade Sayıları

Ankette Yer Alan Bölümler	İfade Sayısı
<i>Rol Belirsizliği Ölçeği</i>	6
<i>Hedef Belirsizliği Ölçeği</i>	3
<i>Kariyer Belirsizliği Ölçeği</i>	9
<i>Performans Belirsizliği Ölçeği</i>	11
<i>Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği</i>	17
<i>Demografik Özellikler</i>	6
TOPLAM	52

Araştırmanın ana kütlesini insan kaynakları süreçlerini yapılandırmış olan tüm işletmeler oluşturmaktadır. Ancak, bu denli geniş bir ana kütleyle ulaşmak maliyet ve zaman açısından mümkün değildir. Bu nedenle veriler belirli bir örneklem üzerinden elde edilmiştir. Örneklem, “kolayda ve kartopu örnekleme” tekniklerine dayanılarak toplanmıştır. Kolayda örneklemede, veri toplama amacıyla anakütleyi oluşturan bireylere gönderilen anket formları doldurularak anketlere cevap verenlerin tümü örnekleme dahil edilmektedir. Kartopu örnekleme ise, anakütlenin elemanları tam olarak belirlenmezse ya da anakütle sınırını belirlemek mümkün değilse anakütleyi belirleyecek örneği oluşturmak zordur. Araştırmacı bu durumda örneği adım adım oluşturur. Kartopu olarak bilinen bu yöntemde araştırmacı ulaşabileceği ilk elemanı belirler. Bu elemandan elde ettiği bilgilerle diğer elemanlara ve bu şekilde zincirleme olarak anakütleyi temsil eden örneğe ulaşmaya çalışır¹⁹².

Araştırma, Türkiye’de insan kaynakları süreçlerinin görece olarak daha etkin uygulandığı otomotiv, tekstil ve gıda sektörlerindeki firmalar üzerinde yürütülmüştür. Sözkonusu sektörlerde, insan kaynakları süreçlerinin daha çok kurumsallaşmış yapılar üzerinden yürüdüğü görülmektedir. Bu nedenle, otomotiv, tekstil ve gıda endüstrilerinde insan kaynakları alt süreçlerindeki belirsizlik algısının diğer sektörlere göre görece olarak daha az olduğu düşüncesinden hareket edilmiştir. Özellikle Bursa ilinde yabancı sermaye ortaklığı ile daha verimli hale gelen örgütlerde, insan kaynakları süreçlerinin de geliştiği gözlemlenmektedir. Bu çerçevede araştırma, tekstil, otomotiv ve gıda sektörlerinde olmak üzere toplam 239 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Örneklemin demografik özellikleri Tablo 5’te görülmektedir. Demografik verilerden hareketle katılımcıların genel olarak erkek, 20-40 yaş aralığında, üniversite mezunu, 1-10 yıl aralığında kıdemi olan kişilerden oluştuğu söylenebilir Uygulamanın yapıldığı firmaların genel profiline bakıldığında ise genel olarak büyük ölçekli kuruluşların araştırmaya dahil edildiğini söylemek mümkündür.

¹⁹² Yahşi Yazıcıoğlu, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 2.B., Ankara, Detay Yayıncılık, 2014, s.45.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		N	%
Sektör	<i>Otomotiv</i>	68	28.5
	<i>Tekstil</i>	118	49.4
	<i>Gıda</i>	53	22.2
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	89	37,2
	<i>Erkek</i>	150	62.8
Yaş	<i>20-30</i>	58	24.3
	<i>31-40</i>	132	55.2
	<i>41-50</i>	45	18.8
	<i>51 ve üstü</i>	4	1.7
Eğitim	<i>İlköğretim</i>	1	0.4
	<i>Lise</i>	29	12.1
	<i>Ön Lisans</i>	29	12.1
	<i>Lisans</i>	157	65.7
	<i>Yüksek Lisans</i>	23	9.6
	<i>Doktora</i>	-	-
Kıdem	<i>1 yıldan az</i>	23	9.6
	<i>1-5 yıl</i>	119	49.8
	<i>6-10 yıl</i>	52	21.8
	<i>11-15 yıl</i>	20	8.4
	<i>16 yıl ve üstü</i>	25	10.5
Çalışan Sayısı	<i>0-49</i>	-	-
	<i>50-249</i>	25	10.5
	<i>250 ve üstü</i>	214	89.5

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.4.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan beş ayrı ölçeğe ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 6'da görülmektedir. Tablo 6 incelendiğinde, yararlanılan ölçeklerin genel olarak güvenilirlik seviyelerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	N	Cronbach Alpha Katsayısı
Rol Belirsizliği Ölçeği	6	0.88
Hedef Belirsizliği Ölçeği	3	0.85
Kariyer Belirsizliği Ölçeği	9	0.85
Performans Belirsizliği Ölçeği	11	0.91
Performans Ölçeği	17	0.93
<i>Görev Performansı Alt Boyutu</i>	9	<i>0.90</i>
<i>Bağlamsal Performans Alt Boyutu</i>	8	<i>0.89</i>

3.4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçeğe ait ifadeler, anket sayıları, her bir soru için minimum ve maksimum değer aralıkları, ortalama değerler ve standart sapma verileri Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7. Betimsel İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama Değerler	Standart Sapma
Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum.	239	1,00	5,00	3,62	0,95
İşimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır.	239	1,00	5,00	3,66	1,02
Zamanımı uygun bir şekilde planlayabiliyorum.	239	1,00	5,00	3,78	0,96
Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.	239	1,00	5,00	4,00	0,92
Benden tam olarak ne beklediğini biliyorum.	239	1,00	5,00	3,81	0,95
Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar yeterlidir.	239	1,00	5,00	3,69	0,96
İşimin, kurumun hedefleri ve öncelikleri ile ilişkisinin ne olduğunu biliyorum.	239	1,00	5,00	3,79	0,93
Kurumumdaki yöneticiler, organizasyonun hedefleri ve önceliklerini çalışanlar ile paylaşmaktadır	239	1,00	5,00	3,41	1,13
Kurumumdaki yöneticiler, organizasyonun amaçlarına ve hedeflerine ulaşma derecesini gözden geçirmekte ve değerlendirmektedir.	239	1,00	5,00	3,48	1,02
Çalıştığım kurumda, kurumsal kariyer planlaması konusunda yeterince bilgilendirilmekteyim.	239	1,00	5,00	2,90	1,10
Hedeflediğim kariyer basamağına ulaşabilmem için hangi aşamalardan geçmem gerektiğini biliyorum.	239	1,00	5,00	3,44	1,06

Hedeflediğim kariyer basamağına ulaşabilmem için ne tür eğitimler almam gerektiğini biliyorum	239	1,00	5,00	3,54	1,06
Çalıştığım kurumda, bireysel kariyer planlarım doğrultusunda “kariyer danışmanlığı” hizmeti alabilmekteyim.	239	1,00	5,00	2,40	1,15
Kariyer gelişim sürecimin çeşitli aşamalarında üstlerimden geri bildirim alıyorum.	239	1,00	5,00	2,98	1,11
Kurumumda genel olarak hangi açık pozisyonlara personel istihdam edileceği ile ilgili bilgiye sahibim.	239	1,00	5,00	3,08	1,20
Kurum içi ve kurum dışı kariyer fırsatlarımı takip ederim.	239	1,00	5,00	3,48	1,00
Kariyer hedefim nettir.	239	1,00	5,00	3,87	0,86
Kariyer hedeflerim doğrultusunda güçlü ve zayıf yönlerimi biliyorum.	239	1,00	5,00	3,91	0,80
Aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarıma, yürüttüğüm işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadığını sorarım.	239	1,00	5,00	3,26	1,05
Çalışma arkadaşlarımdan, işimi iyi yapıp yapmadığımı ile ilgili geri bildirim alırım.	239	1,00	5,00	3,47	1,04
Çalışma arkadaşlarımdan, benimle çalışmaktan memnun olup olmadıkları ile ilgili geri bildirim alırım.	239	1,00	5,00	3,55	0,97
Çalışma arkadaşlarımdan gelen reaksiyonlar çerçevesinde, işimi gerektiği gibi yapıp yapmadığımı çıkarırım.	239	1,00	5,00	3,79	0,89
Çalışma arkadaşlarımdan gelen reaksiyonlar çerçevesinde, birlikte çalıştığım grupla uyumlu olup olmadığını çıkarırım.	239	1,00	5,00	3,91	0,77

Çalışma arkadaşlarımdan gelen her türlü reaksiyonu gözlemleyerek, işimi ne kadar iyi yaptığımı konusundaki düşüncelerini tespit ederim.	239	1,00	5,00	3,85	0,82
<u>Bağlı olduğum yöneticiden</u> işimi iyi yapıp yapmadığımı ile ilgili geri bildirim talep ederim.	239	1,00	5,00	3,38	1,05
<u>Bağlı olduğum yöneticinin</u> söylemlerimle ilgili reaksiyonlarından, işimi iyi yapıp yapmadığımı ile ilgili ne düşündüğünü tespit etmeye çalışırım.	239	1,00	5,00	3,79	0,91
<u>Bağlı olduğum yöneticiden</u> , yürüttüğüm işin gerektirdiği tüm niteliklere sahip olup olmadığımı ile ilgili geri bildirim talep ederim.	239	1,00	5,00	3,42	1,05
<u>Bağlı olduğum yönetici</u> , ben talep etmeden, işimi ne derecede iyi yaptığımı konusunda geri bildirim verir.	239	1,00	5,00	3,30	1,10
<u>Bağlı olduğum yönetici</u> , ben talep etmeden, kendisinin beklentilerine uygun çalışıp çalışmadığımı konusunda bana geri bildirim verir.	239	1,00	5,00	3,41	1,02
İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.	239	2,00	5,00	4,15	0,59
İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	239	1,00	5,00	4,18	0,62
İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	239	1,00	5,00	4,10	0,69
İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	239	1,00	5,00	4,20	0,60
Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	239	1,00	5,00	4,13	0,82

Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	239	1,00	5,00	4,01	0,81
İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıklı üstesinden gelirim.	239	1,00	5,00	4,03	0,74
Görevlerimi beklendiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.	239	1,00	5,00	4,17	0,64
Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	239	1,00	5,00	4,21	0,66
Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.	239	2,00	5,00	4,23	0,65
İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	239	2,00	5,00	4,28	0,56
Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	239	2,00	5,00	4,21	0,66
Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	239	2,00	5,00	4,17	0,68
Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	239	2,00	5,00	3,86	0,86
Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	239	2,00	5,00	3,90	0,84
Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.	239	2,00	5,00	4,05	0,80
Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim.	239	1,00	5,00	3,97	0,90
Sektör	239	1,00	3,00	1,94	0,71

Departman	211	1,00	28,00	9,69	7,31
Unvan	116	1,00	27,00	8,89	6,40
Cinsiyet	239	1,00	2,00	1,63	0,48
Yaş	239	1,00	4,00	1,98	0,71
Eğitim	239	1,00	5,00	3,72	0,82
Kıdem	239	1,00	5,00	2,60	1,11
Çalışan Sayısı	239	2,00	3,00	2,90	0,31

3.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, belirlenen bir ölçme modelinin tutarlılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, geleneksel yöntemle yapılan faktör analizlerinden farklı olarak, daha önceden araştırmacı tarafından belirlenmiş bir faktöryel yapının doğrulanmasını test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu tür çalışmalarda, ölçek maddeleri tarafından yapılandırıldığı düşünülen birden fazla örtük (latent) değişkenin, bir başka örtük değişken tarafından açıklandığı varsayılır ve bu varsayımın dataya uygunluğu test edilir.

Model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonlar bulunmaktadır. Analizde, uyum iyiliği indeksi (goodness of fit index-**GFI**), standardize edilmiş kök ortalama kare artık (Standardized **RMR**) ve kök ortalama kare yaklaşım hatası (Root mean square error of approximation-**RMSEA**), Bentler karşılaştırmalı uyum indeksi (Bentler Comparative Fit Index-**CFI**) dikkate alınmaktadır. Söz konusu modelin ölçme gücünün tespitinde yukarıda ifade edilen indekslerin belirli uyum değerlerine sahip olması beklenmektedir. Bu değerler Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
RMSEA	0.00<RMSEA<0.05	0.05<RMSEA<0.10
SRMR	0.00<SRMR<0.05	0.05<SRMR<0.10
GFI	0.95<GFI<1.00	0.90<GFI<0.95
CFI	0.95<CFI<1.00	0.90<CFI<0.95

Elde edilen veriler kapsamında, araştırma modelinin *ölçme gücünü* veya diğer bir deyimle ölçme aracının geçerliliğini sınamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz çerçevesinde, rol, hedef, kariyer, performans belirsizliği ölçekleri ile görev ve bağlamsal performansı ölçekleri bazında indeks uyum değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 9’da görülmektedir. Tüm ölçekler bazında uyum iyiliği değerlerinin genel olarak kabul edilebilir limitler arasında olduğu ve dolayısıyla *ölçme aracının geçerliliğinin* bulunduğu tespit edilmiştir.

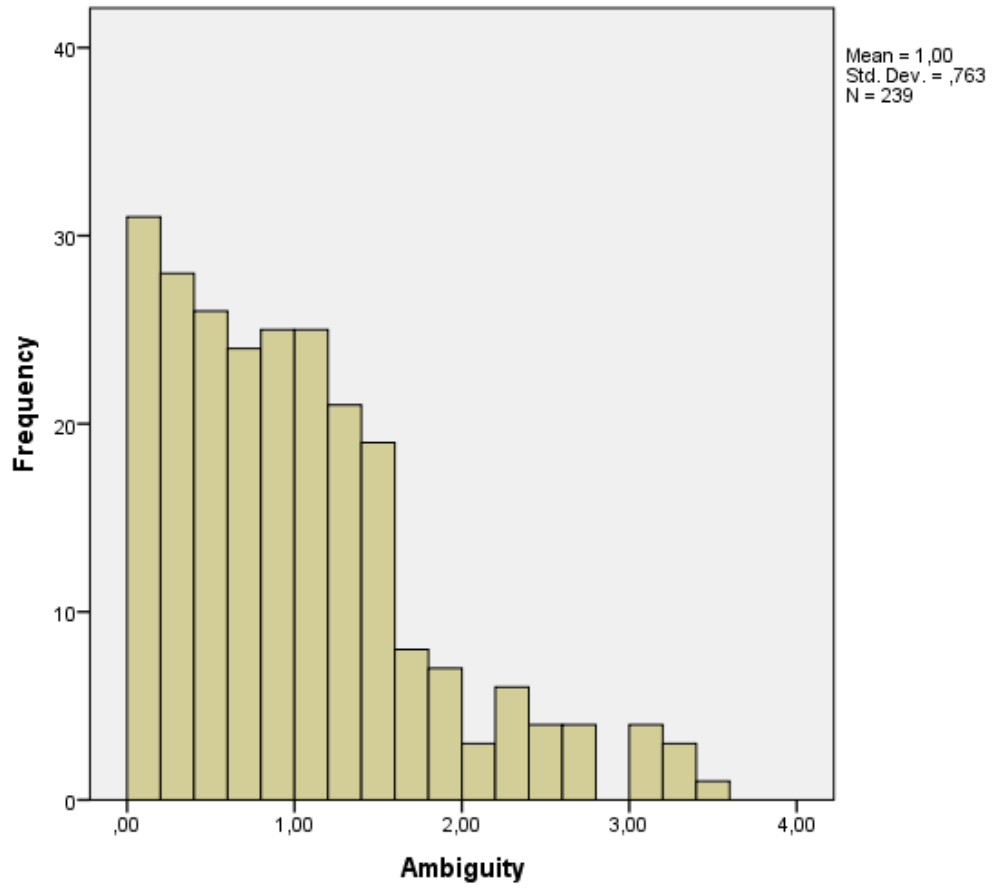
Tablo 9. Önerilen Model Bazında Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
Rol Belirsizliği Ölçeği	10.680	9	1.187	0.99	0.99	0.02	0.02
Hedef Belirsizliği Ölçeği	0.000	0	0	1.00	1.00	0.66	0.00
Kariyer Belirsizliği Ölçeği	89.555	24	3.731	0.92	0.94	0.10	0.07
Performans Belirsizliği Ölçeği	135.778	31	4.380	0.89	0.95	0.11	0.09
Görev Performansı Ölçeği	92.777	25	3.711	0.92	0.94	0.10	0.04
Bağlamsal Performans Ölçeği	9.201	7	1.314	0.99	0.99	0.03	0.02

3.4.4. Temel Bileşenler Analizi

Araştırmada öncelikle, katılımcıların insan kaynakları alt süreçleri bazında belirsizlik algısı içerisinde olup olmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tespit için bir endex oluşturma yoluna gidilmiştir. Bu çerçevede, temel bileşenler analizi kullanılarak, rol, hedef, kariyer ve performans belirsizliği ölçekleri üzerinden genel ortalamalar hesaplatılmış, bu ortalama değerler bazında boyut indirgemesi yapılmıştır. Temel bileşenler analizinin, veri seti açısından boyut indirgemeye uygunluğunu

görebilmek için öncelikle KMO ve Bartlett testleri uygulanmıştır. Test sonuçları (KMO, 0.910 ve Bartlett sig.<0.05), veri setinin temel bileşenler analizi ile boyut indirgemeye uygun olduğunu göstermektedir. Uygunluk testinden sonra rol, kariyer, hedef ve performans belirsizliği ölçeklerinde yer alan 29 ifade, tek bir boyuta indirgenmiştir. Tespit edilen tek boyutun, belirsizlik ölçeklerindeki 29 ifadeyi açıklama gücü %70 seviyesindedir. Saptanan tek boyut üzerinden endex çalışmaları yürütülmüştür. İndirgenmiş tek boyut üzerinden 1 ve üstü değerler “belirginlik durumunu” ifade ederken, 1’in altında kalan değerler “belirsizlik durumunu” göstermektedir. Belirsizlik ve belirginlik durumları Grafik 1’deki histogramda görülmektedir.



Grafik 1: Temel Bileşenler Analizi İle Belirsizlik Durumu

Grafik 1’in frekans dağılımlarına bakıldığında, 1’in altında kalan değerlerin %60, 1’in üzerinde yer alan değerlerin ise %40 olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun insan kaynakları alt süreçleri (rol, kariyer, hedef, performans) bazında “belirsizlik algısı” içerisinde oldukları

bulgulanmıştır. Bu çerçevede, (“*H1:Araştırmaya katılan çalışanların rol, hedef, kariyer ve performans süreçleri bazında belirsizlik algıları yoktur.*” hipotezi red edilmiştir.)

3.4.5. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Çoklu doğrusal regresyon analize geçmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Normallik testi sonuçlarına bakıldığında, araştırmada kullanılan beş ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerlerinin genel olarak -1 ile +1 arasında yer aldığını görmek mümkündür. Skewness ve kurtosis değerlerinin, -1 ile +1 arasında yer alması halinde normallik varsayımının karşılandığı ifade edilmektedir.

Tablo 10. Normallik ve Varyansların Homojenliği Testi

Ölçekler	Normallik Testi		Varyansların Homojenliği Testi			
	Skewness	Kurtosis	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Rol Belirsizliği	-0.653	0.681	2.636	1	237	0.106
Hedef Belirsizliği	-0.562	0.050	1.686	1	237	0.195
Kariyer Belirsizliği	-0.099	0.073	0.399	1	237	0.528
Performans Belirsizliği	-0.580	0.604	0.428	1	237	0.514
Genel Performans (Görev ve Bağlımsal)	-0.868	3.866	0.088	1	237	0.767

Bu noktadan hareketle, tüm ölçeklerin genel olarak kabul edilebilir limitler arasında normallik varsayımını karşıladığı tespit edilmiştir (Tablo 10). Diğer taraftan regresyon analizinin diğer bir ön şartı olan varyansların homojenliği testi de uygulanmıştır. Tablo 10’da yer alan değerlere göre tüm ölçeklere ilişkin verilerin varyansı (sig. \geq 0.05) homojendir. Dolayısıyla çoklu doğrusal regresyon analizi için ön varsayımlar sağlanmıştır.

Tablo 11: Ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları (görev performansı)

Model 1	N	Ortalama	Standart Sapma	Korelasyon Katsayıları			
Görev Performansı	239	4.13	0.52	1.000			
Rol Belirsizliği	239	3.76	0.76	.299	1.000		
Hedef Belirsizliği	239	3.56	0.90	.115	.673	1.000	
Kariyer Belirsizliği	239	3.29	0.71	.134	.532	.565	1.000
Performans Belirsizliği	239	3.56	0.71	.258	.643	.569	.570

Table 12: Multiple regression analysis results (task performance)

Enter Method N=239 Model 1	Model summary			Anova		Coefficients			
	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Durbin Watson</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Rol Belirsizliği	0.343	0.118	2.052	4	7.796	0.000	0.335	3.627	0.000
Hedef Belirsizliği							-0.188	-2.110	0.036
Kariyer Belirsizliği							-0.034	-0.421	0.674
Performans Belirsizliği							0.168	1.946	0.053

Tablo 11 incelendiğinde, korelasyon katsayılarının 0.80'in altında olması itibariyle Model 1'de çoklu bağıntı probleminin olmadığı görülmektedir. D.W testi sonucu (2.052), modelde otokorelasyon olmadığını ortaya koymaktadır. F testi (7.796, $p < 0.05$) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Belirlilik katsayısı ($R^2 = 0.118$), görev performansı bağımlı değişkeninin % 11.8'inin modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir (Tablo 12).

Model 1'e dahil edilen parametrelerin anlamlılık katsayılarına bakıldığında, rol belirsizliğinin çalışanların görev performansı üzerinde etkili olduğu ($t = 3.627$, $p < 0.05$) görülmektedir. Bu noktada, rol belirginliğindeki bir birimlik artışın, görev performansı üzerinde 0.335 birimlik bir artışa neden olduğu tespit edilmiştir. ("*H2: Algılanan rol belirsizliği çalışanların görev performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.*" hipotezi doğrulanmıştır.) Benzer biçimde, araştırma kapsamında hedef belirsizliğinin de görev performansı üzerinde etkili olduğu ($t = -2.110$, $p < 0.05$) bulgulanmıştır. Buna göre, hedef belirsizliğindeki bir birimlik artış, çalışanların görev performansını -0.188 birim azaltmaktadır. ("*H3: Algılanan hedef belirsizliği çalışanların görev performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.*" hipotezi doğrulanmıştır.)

Buna karşın, kariyer belirsizliğinin görev performansı üzerinde etkili olmadığı ($t = -0.421$, $p > 0.05$) tespit edilmiştir. ("*H4: Algılanan kariyer belirsizliği çalışanların görev performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.*" hipotezi red edilmiştir.) Diğer taraftan, performans belirsizliğinin de çalışanların görev performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($t = 1.946$, $p > 0.05$) bulgulanmıştır.

(“H5:Algılanan performans belirsizliği çalışanların görev performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.” hipotezi red edilmiştir.)

Tablo 13. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları (Bağlamsal Performans)

Model 2	N	Ortalama	Standart Sapma	Korelasyon Katsayıları					
Bağlamsal Performans	239	4.08	0.57	1.000					
Rol Belirsizliği	239	3.76	0.76	.437	1.000				
Hedef Belirsizliği	239	3.56	0.90	.309	.673	1.000			
Kariyer Belirsizliği	239	3.29	0.71	.245	.532	.565	1.000		
Performans Belirsizliği	239	3.56	0.71	.449	.643	.569	.570	1.000	

Table 14. Multiple Regression Analysis Results (Conceptual Performance)

Enter Method N=239 Model 2	Model summary				Anova		Coefficients		
	R	R Square	Durbin Watson	D f	F	Sig.	Beta	t	Sig.
Rol Belirsizliği							0.287	3.352	0.001
Hedef Belirsizliği							-0.024	-0.296	0.768
Kariyer Belirsizliği	0.494	0.244	2.140	4	18.834	0.000	-0.078	-1.043	0.298
Performans Belirsizliği							0.323	4.029	0.000

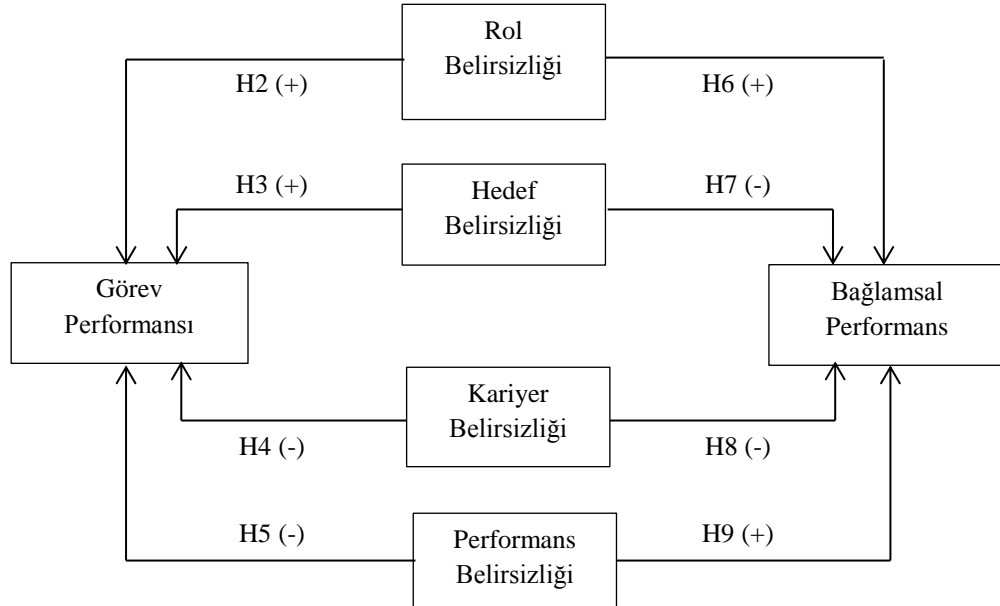
Tablo 13’den de görüldüğü üzere, korelasyon katsayılarının 0.80’in altında olması itibariyle Model 2’de çoklu bağıntı probleminin olmadığı görülmektedir. D.W testi sonucu (2.140), modelde otokorelasyon olmadığını ortaya koymaktadır. F testi (18.834, $p < 0.05$) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Belirlilik katsayısı ($R^2=0.244$), bağlamsal performans bağımlı değişkeninin % 24.4’ünün modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir (Tablo 14).

Model 2’ye dahil edilen parametrelerin anlamlılık katsayılarına bakıldığında, rol belirsizliğinin çalışanların bağlamsal performansı üzerinde etkili olduğu ($t=3.352$, $p < 0.05$) görülmektedir. Bu noktada, rol belirginliğindeki bir birimlik artışın, bağlamsal performans üzerinde 0.287 birimlik bir artışa neden olduğu tespit edilmiştir. (“H6:Algılanan rol belirsizliği çalışanların bağlamsal performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.” hipotezi doğrulanmıştır.) Benzer biçimde, araştırma kapsamında performans belirsizliğinin de bağlamsal performans üzerinde etkili olduğu ($t= 4.029$, $p < 0.05$) bulgulanmıştır. Buna göre, performans belirginliğindeki bir birimlik artış, çalışanların bağlamsal performansını 0.323 birim artırmaktadır. (“H9:Algılanan

performans belirsizliği çalışanların bağlamsal performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.” hipotezi doğrulanmıştır.)

Buna karşın, hedef belirsizliğinin bağlamsal performans üzerinde etkili olmadığı ($t = -0.296$, $p > 0.05$) tespit edilmiştir. (“H7: Algılanan hedef belirsizliği çalışanların bağlamsal performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.” hipotezi red edilmiştir.) Diğer taraftan, kariyer belirsizliğinin de çalışanların bağlamsal performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($t = -1.043$, $p > 0.05$) bulgularmıştır. (“H8: Algılanan kariyer belirsizliği çalışanların bağlamsal performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.” hipotezi red edilmiştir.)

Yapılan araştırma sonrasında yukarıda elde edilen bulguları özetlemek gerekirse; rol ve hedef belirsizliğinin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi varken, kariyer ve performans belirsizliğinin görev performansı üzerinde herhangi bir etkisine rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu belirsizlikleri ilgilendiren H2 ve H3 doğrulanmış H4 ve H5 reddedilmiştir. Yine rol ve performans belirsizliğinin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi varken, hedef ve kariyer belirsizliğinin bağlamsal performans üzerinde herhangi bir etkisine rastlanılmamıştır. Bu belirsizlikleri ilgilendiren H6 ve H9 doğrulanmış H7 ve H8 reddedilmiştir. Bu bulguları Şekil 4 özetlemektedir.



Şekil 4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çevrelerinde yaşanan mikro ekonomik zorlanmalar, siyasal oluşumlar ya da sanayinin rekabetçi güçlerinden kaynaklanan hızlı değişim şartlarından dolayı örgütler belirsizlikle yüzleşmektedir. Örgütler, yeni oluşan durumlara adapte olamadıklarında bu durum örgütün faaliyetleri ve performansı üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Örgütlerin yaşanan değişimlere adapte olamama seviyeleri arttıkça belirsizlikle başa çıkabilme ihtimali de azalmaktadır. Bu bağlamda çalışma, en kritik süreçler olduğunu varsaydığımız insan kaynakları alt süreçlerinde algılanan belirsizliğin, çalışan performansı üzerinde ne tür etkiler yarattığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Tezde rol, hedef, kariyer ve performans olmak üzere 4 bağımsız değişken, çalışan performansı (görev ve bağlamsal performans) olarak 1 bağımlı değişken yer almaktadır. Görev performansı biçimsel iş tanımları kapsamı içine giren temel faaliyetlerin yerine getirilmesine yönelik performans alanıdır. Başka bir söylemle, görev performansı işler arasındaki belirgin farklılıkları ortaya koyan, işe ilişkin görev ve sorumlulukları nitelemektedir (Jawahar ve Carr, 2007). Bağlamsal performans ise işe yönelik faaliyetlerin yerine getirildiği psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranış kalıpları olarak ifade edilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997). Çalışanın görev tanımına girmemekle birlikte, bu görevlerin icrasını kolaylaştırmak suretiyle görev performansına destek olan ve ortaya çıkmasında kişilik özellikleri ile iyi niyetin etkili olduğu davranışlar bağlamsal performans çerçevesinde değerlendirilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

Rol belirsizliği belirli bir örgütsel konuma uygun gerekli bilgi eksikliğidir. Rolle ilişkili beklentilerdeki, rol beklentilerini başarmak için kullanılacak yöntemlerdeki ve rol performansının sonuçlarındaki net bilginin eksik olmasını ifade etmektedir. Bir üstün, çalışanını değerlendirmesi hakkında belirsiz davranması, bir çalışanın işinde terfi etmesi için şartların belirsiz olması, çalışanların sorumluluk alanları hakkında belirsizlik yaşanması, bir çalışanın performansına ilişkin diğer çalışanların beklentilerinin belirsiz olması rol belirsizliğinin kapsamı içine dahil edilmektedir.

Genel olarak rol belirsizliği ile çalışan performansı arasında ilişkinin var olduğuna dair literatürde çok sayıda araştırmaya rastlamak mümkündür. (Wispe ve

Thayer, 1957; Rizzo, House ve Lirtzman, 1970; Netemeyer ve Johnston, 1990; Mahashwari ve Vohna, 2015). Bu çalışmada da rol belirsizliği ile görev ve bağlamsal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyimle, rol belirginliğindeki bir artışın, görev ve bağlamsal performans üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, ilgili literatürü destekler niteliktedir. Rol belirsizliğini gidermek ve dolayısıyla çalışan performansını olumlu yönde etkileyebilmek için bazı öneriler geliştirmek mümkündür. Katılımcıların rol belirsizliği ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların ortalama değerlerine bakıldığında (3.76), katılımcıların genel olarak rol belirsizliği algısı içerisinde olduklarına dair çıkarımda bulunmak yanlış olmayacaktır. Rol belirsizliğini azaltmak için öncelikli olarak iş tanımlarının gözden geçirilmesi ve belirsiz alanların iyileştirilmesi gerekmektedir. Sadece iş tanımlarında belirlenmiş ve görev performansının esasını teşkil eden unsurların değil aynı zamanda bağlamsal performans temelinde çalışandan beklenen “davranış” temelli performans alanlarının da netleştirilmesi gerekmektedir. Rol belirginliğini artıracak diğer bir önemli unsur ise görev ve bağlamsal performans göstergelerini güçlü bir iletişim ile çalışanlara aktarmak ve anlaşılmasını sağlamaktır. Hedef ve amaçların planlı bir biçimde netleştirilmesi, yetki çerçevesinin belirsiz koşullarının ortadan kaldırılması, rol belirsizliğini azaltacak önemli etkenler arasındadır.

Hedef belirleme, çalışan performansını etkileyen diğer bir önemli değişkendir. Bir hedef gerçekleştirildiğinde iş performansı ve tatmin düzeyi artmaktadır. Ters bir bakış açısıyla, performans düştüğünde hedefe ulaşılamamakta ve iş tatmini azalmaktadır. Bu çerçevede, hedef belirsizliği, çalışan performansını ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. (Latham, 2004). Genel olarak hedef belirsizliği ile çalışan performansı arasında olumsuz yönde bir ilişki mevcuttur (Locke, 1996; Bandura, 2003; Latham, 2004; Ritchie, 2014). Bu çalışmada ortaya çıkan ve hedef belirsizliğinin görev performansı üzerinde etkili olduğu yönündeki sonuç bu açıdan ilgili literatürü destekler niteliktedir. Buna karşın, beklenenin aksine, hedef belirsizliğinin bağlamsal performans üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer bir açıdan, hedef belirsizliği ile ilgili ifadelerin genel ortalama değerinin düşük olduğu bulgusundan hareketle, katılımcıların genel olarak hedef belirsizliği algısı içinde olduklarını söylemek mümkündür.

Hedef belirsizliğinin, görev performansı üzerindeki negatif etkisini en aza indirmek için öncelikle çalışanların iş içeriğinin, kurumsal hedefler ve öncelikler ile ilişkisini kurmalarının sağlanması gerekmektedir. Yani, kurumdaki işler ile hizmet edilen hedefler arasında bir bağın çalışanların zihninde yaratılması gerekmektedir. Sözkonusu ilişkinin kurulabilmesi için üst yönetimin, stratejik hedefler ile spesifik iş içerikleri arasındaki etkileşimi çalışanlara net bir biçimde anlatması bir zorunluluktur. Bu amaçla, bireysel hedeflerin çalışanlar ile birlikte saptanması ve hedefler düzeyinde mutabakatın sağlanması gerekmektedir. Bu aşamada diğer bir önemli konu ise saptanan hedeflere ulaşma derecesinin periyodik olarak gözden geçirilmesi ve hedeften sapmaların düzeltici önlemler ile engellenmesidir.

Performans geri bildirimi, çalışan verimliliğini etkileyen önemli koşullar arasında yer almaktadır. Doğru, yapıcı ve zamanında verilen geri bildirim çalışanın motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmektedir. Özellikle, objektif olacak biçimde çoklu geri bildirim (yöneticiler, astlar, çalışma arkadaşları, müşteriler vb.) sağlanması, çalışanın kişisel ve teknik gelişimine katkı sunmaktadır. Geri bildirim bilgisinden yoksun bir çalışma ortamının belirsiz koşullar yaratacağı açıktır.

Bu çalışmada, performans belirsizliğinin, çalışanların performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, algılanan performans belirsizliğinin bağlamsal performans üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir deyimle, performans geri bildirim bilgisinin, çalışanın bağlamsal performansına olumlu şekilde yansıdığı saptanmıştır. Diğer taraftan, performans belirsizliği ile ilgili araştırmada yer alan ifadelerin ortalama değerlerine bakıldığında (3.56), genel olarak katılımcıların performans belirsizliği algısı içerisinde oldukları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların performans algılamalarını daha belirgin hale getirme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan, çalışanların bireysel düzeyde geri bildirim aramaları teşvik edilmelidir. Çalışanların geri bildirim almak ya da vermek konusundaki yetkinlikleri artırılmalı ve bu durum eğitimlerle desteklenmelidir. Yöneticilerin çalışanların performansını sistematik olarak takip etmeleri sağlanmalı ve doğru zamanda ve biçimde çalışanları ile formel ve informal geri bildirim görüşmeleri yapmaları için gerekli koşullar yaratılmalıdır. Geri bildirim mekanizması, formel performans değerlendirme sisteminin en kritik aşamasıdır ve ciddiyle takip edilmesi gerekmektedir.

Araştırmada, yukarıda belirlenen etkilere karşın, algılanan kariyer ve performans belirsizliğinin görev performansı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Buna paralel olarak, algılanan hedef ve kariyer belirsizliğinin de bağlamsal performans üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır. Bu aşamada dikkati en önemli bulgu, algılanan kariyer belirsizliğinin ne görev ne de bağlamsal performans üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmamasıdır. Diğer bir deyimle, araştırmada kullanılan tüm ifadeler içinde en düşük ortalama değerlere sahip belirsizlik alanı kariyer belirsizliği olmasına karşın, algılanan kariyer belirsizliğinin performans boyutlarından hiçbiri üzerinde etkili olmaması en dikkat çekici sonuçtur. Bu sonuç, kariyer yönetimi uygulamalarının, bu araştırma kapsamında sorgulanan diğer insan kaynakları alt süreçlerine nazaran daha düşük düzeyde etkinliğe sahip olmasından kaynaklanıyor olabilir. Başka bir açıdan bu sonuç, çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarındaki belirsizliği, performansları üzerinde etkili olan bir değerşken olarak görmüyor olmalarına bağlanabilir. Dolayısıyla, kariyer yönetimi uygulamalarının araştırma kapsamındaki şirketlerde daha fazla önemsenmesi ve geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, algılanan rol, kariyer, hedef ve performans belirsizliğinin temel nedenleri üzerine yoğunlaşılması ihtiyacı açıktır. Belirsiz koşulların giderilmesi ya da belirsizlik düzeyinin düşürülmesi için belirsizlik algısı yaratan problemliler alanların tespit edilmesi ve ortadan kaldırılması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyecek unsurların iş sonuçlarına negatif yönde yansıtacağı görülecektir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

EDWARDS Jeffrey R., “Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (ed.) C.L. Cooper, I.T. Robertson, University of Virginia, Darden School, USA, 1991.

HITT Michael, Stewart Black, Lyman Porter, “Management Second Edition”, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2009.

HOUSE Robert, Paul HANGES, S. Antonio Ruiz-QUINTANILLA, Peter W. DORFMAN, Mansour JAVIDAN, Marcus DICKSON, Vipin GUPTA, “Advances in Global Leadership” *Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project Globe*, Advances in Gender Research Series, Emerald Group Publishing Ltd, United Kingdom, 1999.

ÖZDAMAR Kazım, Yavuz ODABAŞI, Yaşar HOŞCAN, Ali Atif BİR, Gönül KIRCAALİ-İFTAR, Ahmet ÖZMEN, Yıldız UZUNER, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (ed.) Ali Atif Bir, Eskişehir, 1999.

RISBERG Annette, Sine Norholm JUST, “The Oxford Handbook of Diversity in Organizations”, *Ambiguous Diversities, Practices and Perceptions of Diversity Management*, (ed.) Regine Bendl, Albert Mills, Inge Bleijenberg, United Kingdom, 2015.

SMITH Lyn, Pamela Mounter, “Effective Internal Communication”, London: Kogon Page Ltd, 2008.

VANSINA Leopold, Marie-Jeanne Vansina-COBBAERT, *Psychodynamics for Consultants and Managers: From Understanding to Leading Meaningful Change*, John Wiley and Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England., 2008.

YAZICIOĞLU Yahşi, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 2.B., Ankara, Detay Yayıncılık, 2014.

Makaleler

AHMAD Zaini, Dennis Taylor, “Commitment to Independence by Internal Auditors: The Effects of Role Ambiguity and Role Conflict”, *Managerial Auditing Journal*, Vol.24, No.9, 2009, ss.899-925.

- ALTUNCU Yeşim, Şafak Öztepe, Güler İslamoğlu, “Preliminary Study For Development of Uncertainty Avoidance Instrument in Turkey”, *Journal of Business, Economics & Finance*, Vol.1, No.4, 2012, ss.34-48.
- ANDERBERG Dan, Fredrik Andersson, “Investments in Human Capital, Wage Uncertainty, and Public Policy”, *Journal of Public Economics*, Vol.87, No.7, 2003, ss.1521-1537.
- ANDERSON James C., Hakan Hakansson, Jan Johanson, “Dyadic Business Relationships Within A Business Network Context”, *Journal of Marketing*, Vol.58, No.4, 1994, ss.1-15.
- APRIL CHANG Wan-Jing, Tung Chun Huang, “Relationship Between Strategic Human Resources Management and Firm Performance”, *International Journal of Manpower*, Vol.26, No.5, 2005, ss.434-449.
- ARMENAKIS Achilles, Arthur G. Bedeian, “Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s”, *Journal of Management*, Vol.25, No.3, 1999, ss.293-315.
- ARTHUR JEFFREY, “Effects of Human Resources System on Manufacturing Performance on Turnover”, *The Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, 1994, ss.670-687.
- ASHFORD Susan J., “Individual Strategies for Coping With Stress During Organizational Transitions”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.24, No.1, 1988, ss.19-36.
- ASHFORD Susan J., Stewart J. Black, “Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.2, 1996, ss.199-214.
- BALUN Bora, Gazanfer Erbay, “Liderlik Hedef Yönetimi Sürecinin Tanımlanmasında Alternatif Bir Yaklaşım: “Wallenda Faktörü””, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Cilt.5, Sayı.2, 2015, ss.40-43.
- BANAI Moshe, Michael Chanin, Bing-Sheng Teng, “Russian Manager’s Perceptions of Prospective Russian-US Joint Ventures”, *International Business Review*, Vol.8, No.1, 1999, ss.17-37.
- BANDURA Albert, Edwin A. Locke , “Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.1, 2003, ss.87-99.
- BARTON Allen H., “A Diagnosis of Bureaucratic Maladies”, *The American Behavioral Scientist*, Vol.22, No.5, 1979, ss.483-492.
- BEHN Robert D., “Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures”, *Public Administration Review*, Vol.63, No.5, 2003, ss.586-606.

- BENFORD Robert D., David A. Snow, "Framing Process and Social Movements: An Overview and Assessment", *Annual Review of Sociology*, Vol.26, 2000, ss.611-639.
- BERGER Charles R., Richard J. Calabrese, "Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication", *Human Communication Research*, Vol.1, No.2, 1975, ss.99-112.
- BOHTE John, Kenneth J. Meier, "Goal Displacement: Assessing the Motivation for Organizational Cheating", *Public Administration Review*, Vol.60, No.2, 2000, ss.173-182.
- BORDIA Prashant, Elizabeth Hobman, Elizabeth Jones, Cindy Gallois, Victor J. Callan, "Uncertainty Organizational Change: Types, Consequences and Management Strategies", *Journal of Business and Psychology*, Vol.18, No.4, 2004, ss.507-532.
- BORMAN Walter, Stephan Motowidlo, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, Vol.10, No.2, 1997, ss.99-109.
- BOURGEOIS, III L.J., "Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environments", *The Academy of Management Journal*, Vol.28, No.3, 1985, ss.548-573.
- BOURNE Mike, Andrey Pavlov, Monica Franco-Santos, Lorenzo Lucianetti, Matteo Mura, "Generating Organisational Performance: The Contributing Effects of Performance Measurement and Human Resource Management Practices", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.33, No.11/12, 2013, ss.1599-1622.
- BRASHERS Dale E., "Communication and Uncertainty Management", *Journal of Communication*, Vol.51, No.3, 2001, ss.477-497.
- BRUGNACH Marcela, A. Dewulf, H. J. Henriksen, P. Van Der Keur, "More is not Always Better: Coping With Ambiguity in Natural Resources Management", *Journal of Environmental Management*, Vol.92, No.1, 2011, ss.78-84.
- BUCHANAN Bruce, "Government Managers, Business Executives and Organizational Commitment", *Public Administration Review*, Vol.34, No.4, 1974, ss.339-347.
- CAMPBELL Andrew, Sally Yeung, "Creating a Sense of Mission", *Long Range Planning*, Vol.24, No.4, 1991, ss.10-20.
- CARR Jawahar Dean, "Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-

- Member Exchange”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22, No.4, 2007, ss.330-349.
- CEDERBLOM Douglas, “The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications and Suggestion”, *The Academy of Management Review*, Vol.7, No.2, 1982, ss.219-227.
- CHUN Young Han, Hal G. Rainey, “Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.15, No.4, 2005, ss.529-557.
- CLAMPITT Phillip G., Robert J. DeKoch, Thomas Cashman, “A Strategy for Communicating About Uncertainty”, *The Academy of Management Executive*, Vol.14, No.4, 2000, ss.41-57.
- CLAYCOMB Cindy, Corneila Dröge, Richard Germain, “Applied Product Quality Knowledge and Performance: Moderating Effects of Uncertainty”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.19, No.6, 2002, ss.649-671.
- CLERKIN Richard, Sharon Paynter, Jami K. Taylor, “Public Service Motivation in Undergraduate Giving and Volunteering Decisions”, *The American Review of Public Administration*, Vol.39, No.6, 2009, ss.675-698.
- CONTRACTOR Noshir S., Matthew C. Ehrlich, “Strategic Ambiguity in the Birth of A Loosely Coupled Organization: The Case of a \$50-Million Experiment”, *Management Communication Quarterly*, Vol.6, No.3, 1993, ss.251-281.
- CONWAY James, “Distinguishing Contextual Performance From Task Performance for Managerial Jobs”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No.1, 1999, ss.3-13.
- ÇETİN Fatih, Nejat Basım, Murat Karataş, “Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü”, ed. A. Kemal Çelebi, C.18, S.2, Manisa, C.B.Ü. Yayını, 2011, ss.71-85.
- DELUGA Ronald ve J.T. Perry, “The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-member Exchanges”, *Group Organization Studies*, Vol.19, No.1, 1994, ss.67-86.
- DE MARTINO Benedetto, Dharshan Kumaran, Ben Seymour, Raymond J. Dolan, “Frames, Biases and Rational Decision-Making in the Human Brain”, *Science*, Vol.313, No.5787, 2006, ss.684-687.
- DENİS Jean-Luis, Ann Langley, Linda Rouleau, “Escalating Indecision: Between Reification and Strategic Ambiguity”, *Organization Science*, Vol.22, No.1, 2011, ss. 225-244.

- DERVISHI Aferdita, Ibish Kadriu, "Decision Making Under The Conditions of Risk and Uncertainty in Some Enterprises of Prishtina and Ferizaj", *European Scientific Journal*, Vol.1, 2014, ss.224-228.
- DESVEAUX James A., "Anticipating Uncertainty: The Strategy-Structure Problem in Public Bureaucracy", *Human Resource Management*, Vol.7, No.1, 1994, ss.31-58.
- DEWULF Art, M. Craps, R. Bouwen, T. Taillieu, C. Pahl-Wostl, "Integrated Management of Natural Resources: Dealing With Ambiguous Issues, Multiple Actors and Diverging Frames", *Water Science and Technology*, Vol.52, No.6, 2005, ss.115-124.
- DIFONZO Nicholas, Prashant Bordia, "A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change", *Human Resource Management*, Vol.37, No.3-4, 1998, ss.295-303.
- DIFONZO Nicholas, Prashant Bordia, "Corporate Rumor Activity, Belief and Accuracy", *Public Relations Review*, Vol.28, No.1, 2002, ss.1-19.
- DUNCAN Robert B., "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, 1972, ss.313-327.
- DWIVEDI R. S., "Some Correlates of Employee Performance", *Journal of Industrial Relations*, Vol.15, No.4, 1980, ss.565-576.
- EDWIN Trevor-Roberts, "Are You Sure? The Role of Uncertainty in Career", *Journal of Employment Counseling*, Vol.43, 2006, ss.98-116.
- EISENBERG Eric M., "Ambiguity As Strategy in Organizational Communication", *Communication Monographs*, Vol.51, No.3, 1984, ss.227-242.
- EISENBERG Eric M., Witten M.G., "Reconsidering Openness in Organizational Communication", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, 1987, ss.418-426.
- ELÇİ Meral, Lütühak Alphan, "The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction", *Journal of Business Ethics*, Vol.84, No.3, 2009, ss.297-311.
- ELLERT Guido, Guido Schafmeister, David Wawrzinek, Heike Gassner "Expect the Unexpected: New Perspectives on Uncertainty Management and Value Logics in Event Management", *International Journal of Event and Festival Management*, Vol.6, No.1, 2015, ss.54-72.
- FLEISHER Chen, Svetlana N. Khapova, Paul G. W. Jansen, "Effects of Employees' Career Competencies Development on Their Organizations: Does Satisfaction Matter?", *Career Development International*, Vol.19, No.6, 2014, ss.700-717.

- GABRIS Gerald T., Kenneth Mitchell, "Merit Based Performance Appraisal and Productivity: Do Employees Perceive The Connection?", *Public Productivity Review*, Vol.9, No.4, 1985, ss.311-327.
- GAERTNER Karen N., "Manager's Careers and Organizational Change", *The Academy of Management Executive*, Vol.2, No.4, 1989, ss.311-318.
- GATI Itamar, Mişna Krausz, Samuel H. Osipow, "A Taxonomy of Difficulties in Career Decision Making", *Journal of Counseling Psychology*, Vol.43, No.4, 1996, ss.510-526.
- GEERSBRO Jens, Thomas Ritter, "External Performance Barriers in Business Networks: Uncertainty, Ambiguity and Conflict", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.25, 2010, ss. 196-201.
- GELATT H.B, "Positive Uncertainty: A New Decision-Making Framework Counseling", *Journal of Counseling Psychology*, Vol.36, No.2, 1989, ss.252-256.
- GELDEREN Marco Van, Michael Frese, Roy Thurik, "Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups", *Small Business Economics*, Vol.15, No.3, 2000, ss.165-181.
- GERMEIJS Veerle, Paul De Boeck, "Career Indecision: Three Factors From Decision Theory", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.62, 2003, ss.11-25.
- GRANT Robert M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol.33, No.3, 1991, ss.114-135.
- GREENHAUS Jeffrey H., Gerard A. Callanan, Eileen Kaplan, "The Role of Goal Setting in Career Management", *International Journal of Career Management*, Vol.7, No.5, 1995, ss.3-12.
- GREGSON Terry, John Wendell, June Aono, "Role Ambiguity, Role Conflict and Perceived Environmental Uncertainty: Are the Scales Measuring Separate Constructs for Accountants?", *Behavioral Research in Accounting*, Vol.6, 1994, ss.144-159.
- GRIFFIN Ricky W., Ann Welsh, Gregory Moorhead, "Perceived Task Characteristics and Employee Performance: A Literature Review", *The Academy of Management Review*, Vol.6, No.4, 1981, ss.655-664.
- GRIZZLE Gloria, "Measuring State and Local Government Performance: Issues to Resolve Before Implementing a Performance Measurement System", *State and Local Government Review*, Vol.14, No.3, 1982, ss.132-136.
- GORIS Jose R., "Effects of Satisfaction With Communication on The Relationship Between Individual-Job Congruence and Job Performance/Satisfaction", *Journal of Management Development*, Vol.26, No.8, 2007, ss.737-752.

- GUDYKUNST William B., Mitchell R. Hammer, "The Influence of Ethnicity, Gender, and Dyadic Composition on Uncertainty Reduction in Initial Interactions", *Journal of Black Studies*, Vol.18, No.2, 1987, ss.191-214.
- GULLAHORN John T., "Measuring Role Conflict", *American Journal of Sociology*, Vol.61, No.4, 1956, ss.299-303.
- GUSS Dominik C., Paul Fadil, Stefan Strohschneider, "The Influence of Uncertainty Avoidance on Dynamic Business Decision Making Across Cultures: A Growth Mixture Modeling Approach", *International Business: Research, Teaching and Practice*, Vol.6, No.2, 2012, ss.12-30.
- HAKANSSON Hakan, David Ford, "How Should Companies Interact In Business Network?", *Journal of Business Research*, Vol.55, No.3, 2002, ss.133-139.
- HOFSTEDE Geert, "Cultural Dimensions in Management and Planning", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.1, No.2, 1984, ss.81-99.
- HOFSTEDE Geert, "Cultural Constraints in Management Theories", *Academy of Management Executive*, Vol.7, No.1, 1993, ss.81-94.
- HOFSTEDE Geert, "The Business of International Business is Culture", *International Business Review*, Vol.3, No.1, 1994, ss.1-14.
- HUSTED Bryan W., "Wealth, Culture and Corruption", *Journal of International Business Studies*, Vol.30, No.2, 1999, ss.339-359.
- ITO Jack K., Celeste M. Brotheridge, "An Examinations of Roles of Career Uncertainty, Flexibility and Control in Predicting Emotional Exhaustion", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.59, No.3, 2001, ss.406-424.
- JACKSON Susan E., Randall S. Schuler, "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of the Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Setting", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.36, No.1, 1985, ss.16-78.
- JUNG Chan Su, "Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.24, No.4, 2013, ss.959-981.
- JUNG Chan Su, "Extending the Theory of Goal Ambiguity to Programs: Examining the Relationship between Goal Ambiguity and Performance", *Public Administration Review*, Vol.74, No.2, 2014, ss.205-219.
- KATSAROS Kleanthis K., Athanasios N. Tsirikas, Christos S. Nicolaidis, "Manager's Workplace Attitudes, Tolerance of Ambiguity and Firm Performance: The Case of Greek Banking Industry", *Management Research Review*, Vol.37, No.5, 2014, ss.442-465.

- KOUSTELIOS Athanasios, Nicholas Theodorakis, Dimitris Goulimaris, "Role Ambiguity, Role Conflict and Job Satisfaction among Physical Education Teachers in Greece", *International Journal of Educational Management*, Vol.18, No.2, 2004, ss.87-92.
- KRAMER Michael W., "Motivation to Reduce Uncertainty: A Reconceptualization of Uncertainty Reduction Theory", *Management Communication Quarterly*, Vol.13, No.2, 1999, ss.305-316.
- KUHLTHAU Carol Collier, "The Role of Experience in The Information Search Process of an Early Career Information Worker: Perceptions of Uncertainty, Complexity, Construction and Sources", *Journal of The American Society For Information Science*, Vol.50, No.5, 1999, ss.399-412.
- LANGLOIS Richard N., "The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism", *Industrial and Corporate Change*, Vol.12, No.2, 2003, ss. 351-385.
- LATHAM Gary P., Gerard H. Seijts, "The Effects of Proximal and Distal Goals on Performance on a Moderately Complex Task", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20, No.4, 1999, ss.421-429.
- LATHAM Gary P., "The Motivational Benefits of Goal Setting", *Academy of Management Executive*, Vol.18, No.4, 2004, ss.126-129.
- LAW Kuok Kei, "The Problem with Knowledge Ambiguity", *European Management Journal*, Vol.32, No.3, 2014, ss.444-450.
- LEE Seung-Hyun, Mona Makhija, "The Effect of Domestic Uncertainty on The Real Options Value of International Investments", *Journal of International Business Studies*, Vol.40, No.3, 2009, ss.405-420.
- LEGARE Thomas L., "The Human Side of Mergers and Acquisitions", *Human Resource Planning*, Vol.21, No.1, 1998, ss.32-41.
- LEITCH Shirley, Sally Davenport, "Strategic Ambiguity in Communicating Public Sector Change", *Journal of Communication Management*, Vol.7, No.2, 2003, ss.129-139.
- LEVINSON Harry, "Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity", *Administrative Science Quarterly*, Vol:10, No:1, Special Issue on Professionals in Organizations, 1965, ss.125-129.
- LOCKE Edwin A., "Motivation Through Conscious Goal Setting", *Applied & Preventive Psychology*, Vol.5, No.2, 1996, ss.117-124.
- LOCKE Edwin A., Gary P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey", *American Psychologist*, Vol.57, No.9, 2002, ss.705-717.

- LONIAL Subhash C., P. S. Raju, "The Impact of Environmental Uncertainty on the Market Orientation – Performance Relationship: A Study of the Hospital Industry", *Journal of Economic and Social Research*, Vol.3, No.1, 2001, ss.5-27.
- LUEG Rainer, Boris Genadiev Borisov, "Archival or Perceived Measures of Environmental Uncertainty? Conceptualization and New Empirical Evidence", *European Management Journal*, Vol.32, No.4, 2014, ss.658-671.
- LUNENBURG Fred C., "Performance Appraisal: Methods and Rating Errors", *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Vol.14, No.1, 2012, ss.1-9.
- MAHESHWARI Shweta, Veena Vohra, "Identifying Critical HR Practices Impacting Employee Perception and Commitment During Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.28, No.5, 2015, ss.872-894.
- MARINESCU Gabriela, "Uncertainty Avoidance in Romanian Organizational Culture", *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol.8, No.2, 2014, ss.30-41.
- MARKHAM Annette, "A Critical Analysis of Strategic Ambiguity and Workplace Control", *Management Communication Quarterly*, Vol.9, No.4, 1996, ss.389-421.
- MARTIN Geoffrey, Remzi Gözübüyük, Manuel Becerra, "Interlocks and Firm Performance: The Role of Uncertainty in the Directorate Interlock-Performance Relationship", *Strategic Management Journal*, Sayı.36, 2015, ss. 235-253.
- MCLAIN David L., Efstathios Kefallonitis, Kimberly Armani, "Ambiguity Tolerance in Organizations: Definitional Clarification and Perspectives on Future Research", *Frontiers in Psychology*, Vol.6, Article 344, 2015, ss.1-7.
- MILLER Vernon, Fredric Jablin, "Information-Seeking During Organizational Entry. Influences, Tactics and a Model of the Process", *Academy of Management Review*, Vol.16, No.1, 1991, ss.92-120.
- MILLIKEN Frances J., "Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment, State, Effect and Response Uncertainty", *The Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, 1987, ss.133-143.
- MOLLER Kristian, Arto Rajala, Senja Svahn, "Strategic Business Nets: Their Tip and Management", *Journal of Business Research*, Vol.58, No.9, 2005, ss.1274-1284.

- MOOIJ Marieke De, Geert Hofstede, “Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing”, *Journal of Retailing*, Vol.78, No.1, 2002, ss.61-69.
- MORIONES Alberto Bayo, Jose Enrique Galdon-Sanchez, Sara Martinez-de-Morentin, “Performance Appraisal: Dimensions and Determinants”, *IZA Discussion Paper*, No.5623, 2011, ss.1-33.
- NEMEROFF Wayne F., Joseph Cosentino, “Utilizing Feedback and Goal Setting to Increase Performance Appraisal Interviewer Skills of Managers”, *The Academy of Management Journal*, Vol.22, No.3, 1979, ss.566-576.
- NETEMEYER Richard G., Mark W. Johnston, Scot Burton, “Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.2, 1990, ss.148-157.
- OBISI Chris, “Employee Performance Appraisal and Its Implication for Individual and Organizational Growth”, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1, No.9, 2011, ss.92-97.
- PAHL-WOSTL Claudia, Marc Craps, Art Dewulf, Erik Mostert, David Tabara, Tharsi Taillieu, “Social Learning and Water Resources Management”, *Ecology and Society*, Vol.12, No.5, 2007, ss.1-19.
- PANDEY Sanjay K., Patrick G. Scott, “Red Type: A Review and Assessment of Concepts and Measures”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.12, No.4, 2002, ss.553-580.
- PANDEY Sanjay K., Hal G. Rainey, “Public Manager’s Perceptions of Organizational Goal Ambiguity: Analyzing Alternative Models”, *International Public Management Journal*, Vol.9, No.2, 2006, ss.85-112.
- PARNELL John A., Donald L. Lester, Michael L. Menefee, “Strategy as a Response to Organizational Uncertainty: An Alternative Perspective on the Strategy-Performance Relationship”, *Management Decision*, Vol.38, No.8, 2000, ss.520-530.
- PAULSEN Neil, Victor J. Callan, Tim A. Grice, David Rooney, Cindy Gallois, Elizabeth Jones, Nerina L. Jimmieson, Prashant Bordia “Job Uncertainty and Personal Control During Downsizing: A Comparison of Survivors and Victims”, *Human Relations*, Vol.58, No.4, 2005, ss.463-496.
- PERRY James L., “Antecedents of Public Service Motivation”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.7, No.2, 1997, ss.181-197.
- PLANALP Sally, James M. Honeycutt, “Events That Increase Uncertainty In Personal Relationships ”, *Human Communication Research*, Vol.11, No.4, 1985, ss.593-604.

- RASIT Zarinah Abdul, Che Ruhana Isa, “The Influence of Comprehensive Performance Measurement System (CPMS) Towards Managers’ Role Ambiguity”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.164, 2014, ss.548-561.
- RITCHIE Victoria F., *Understanding The Connections Between Goal Ambiguity, Lateral Organizational Communication, And Job Satisfaction*, Southern Illinois University, Department of Political Science in the Graduate School, (Master of Thesis), Carbondale, 2014.
- RIZZO John R., Robert J. House, Sidney I. Lirtzman, “Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.15, No.2, 1970, ss.150-163.
- SARIÇAM Hakan, Filiz M. Erguvan, Ahmet Akın, Mehmet Ş. Akça, “Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği (BTÖ-12) Türkçe Formu: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, *Route Educational and Social Science Journal*, Vol.1, No.3, 2014, ss.148-157.
- SCOTTER James, “Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol.10, No.1, 2000, ss.79-95.
- SIEGALL Marc, “Putting The Stress Back Into Role Stress:Improving The Measurement of Role Conflict and Role Ambiguity”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15, No.5, 2000, ss.427-435.
- SINGH Jagdip, Gary K. Rhoads, “Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization”, *Journal of Marketing Research*, Vol.28, 1991, ss.328-338.
- SNOW Charles C., Lawrence G. Hrebiniak, “Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.2, 1980, ss.317-336.
- SOHI Rapivreet S., “The Effects of Environmental Dynamism and Heterogeneity on Salespeople’s Role Perceptions, Performance and Job Satisfaction”, *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.7, 1996, ss.49-67.
- SUBRAMANIAM Nava, Paul Collier, Michelle Phang, Gary Burke, “The Effects of Perceived Business Uncertainty, External Consultants and Risk Management on Organisational Outcomes”, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol.7, No.2, 2011, ss.132-157.
- TAGHAVIFARD Mohammad Taghi, Khalili Damghani, Tavakkoli Moghaddam, “Decision Making Uncertain and Risky Situations”, *Society of Actuaries*, 2009, ss.1-12.
- TEBOUL Bruno, “Facing and Coping with Uncertainty During Organizational Encounter”, *Management Communication Quarterly*, Vol.8, No.2, 1994, ss.190-224.

- TERREBERRY Shirley, "The Evolution of Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.4, 1968, ss.590-613.
- TERRY Deborah, Victor Callan, Geoffrey Sartori, "Employee Adjustment to an Organizational Merger: Stress, Coping with and Intergroup Differences", *Stress Medicine*, Vol.12, No.2, 1996, ss.105-122.
- TIEN Hsiu-Lan Shelley, Chia-Huei Lin, Shu-Chi Chen, "A Grounded Analysis of Career Uncertainty Perceived by College Students in Taiwan", *The Career Development Quarterly*, Vol.54, 2005, ss.162-174.
- TUBRE Travis C., Judith M.Collins, "Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict and Job Performance", *Journal of Management*, Vol.26, No.1, 2000, ss.155-169.
- VAN DE WATER Henny, Kees Ahaus, Robert Roizer, "Team Roles, Team Balance, and Performance", *Journal of Management Development*, Vol.27, No.5, 2008, ss.499-512.
- VONDRACEK Fred W., Michelle Hostetler, "Dimensions of Career Indecision", *Journal of Counseling Psychology*, Vol.37, No.1, 1990, ss.98-106.
- WATERMAN Richard W., Amelia Rouse, Robert Wright, "The Venues of Influence: A New Theory of Political Control of the Bureaucracy", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.8, No.1, 1998, ss.13-38.
- WERNER Jon, "Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, Vol.10, No.1, 2000, ss.3-24.
- WINTERS Dawn, Gary P. Latham, "The Effect of Learning Versus Outcome Goals on A Simple Versus a Complex Task", *Group and Organization Management*, Vol.21, No.2, 1996, ss.236-250.
- WISPE Lauren G., Paul W. Thayer, "Role Ambiguity and Anxiety In An Occupational Group", *The Journal of Social Psychology*, Vol.46, No.1, 1957, ss.41-48.
- WU Ming-Yu, "Hofstede's Cultural Dimension 30 Years Later: A Study of Taiwan and The United States", *Intercultural Communication Studies*, Sayı.15, 2006, ss.33-42.
- XIAOFAN Liao, "Effective Communication in Multicultural Classroom" *Reports*, 2001, ss.2-42.
- XU Hui, Terence J.G. Tracey, "The Role of Ambiguity Tolerance in Career Decision Making", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.85, 2014, ss.18-26.
- YAP Ching Seng, Md Zabid Abdul Rashid, Dewi Amat Sapuan, "Perceived Environmental Uncertainty and Competitive Intelligence Practices",

Vine: The Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol.43, No.4, 2013, ss.462-481.

YIN Wang Qing, Ren Biao, Wang FengLi, “Uncertainty Information and Uncertainty Systems”, *Kybernetes*, Vol.29, No.9/10, 2000, ss.1223-1233.

YURTSEVEN Rıdvan, “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı”, *Yönetim*, Sayı.29, 1998, ss.26-33.

ZMUD Robert W., Mary R. Lind, Forrest W. Young, “An Attribute Space for Organizational Communication Channels”, *Information Systems Research*, Vol.1, No.4, 1990, ss.440-457.

Diğer Kaynaklar

BOUWEN Rene, Art Dewulf, Marc Craps, “Participatory Development of Innovation Projects: Collaborative Learning Among Different Communities of Practice”, *Anales de la Universidad de Cuenca*, 2006, ss.127-142.

BRADBERRY Travis, “11 Ways Successful People Overcome Uncertainty”, *Emotional Intelligence*, 2015, <http://www.inc.com/travis-bradberry/11-ways-successful-people-overcome-uncertainty.html>, (1.9.2016).

BULUTAY Tuncer, “Rasyonelite ve Belirsizlik Üzerine”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Sayı.3, Cilt.37, Yıl.1987, ss.25-63.

ÇALIŞKAN Abdullah, *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti’ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Isparta, 2007.

DOĞAN Selen, “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.35, Sayı.1, Yıl.2002, ss.143-174.

ESTERS Levon T., “Relationship of Career Exploratory Beliefs to Career Certainty of Undergraduate Agriculture Students”, *NACTA Journal*, Vol.51, No.4, 2007, s.31-37.

İŞİĞİÇOK Erkan, “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı.7, 2008, ss.1-23.

KURT Esra, *Algılanan Destek ve İş Performans İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2013.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut ve Sevgi Kanıgür, “Çalışanların İlişki ve Görv Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, KMU İİBF Dergisi, Sayı.16, Yıl.11, 2009, ss.53-82.

ÜNLÜ Onur, Senay Yürür, “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma”, Kayseri, ERÜ İİBF Dergisi, Sayı. 37, 2011, ss.183-207.



ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Ekteki anket formu, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yürütmekte olduğum Yüksek Lisans Tezi için hazırlanmıştır. Anket, insan kaynakları alt sistemlerinde algılanan belirsizliğin, çalışanların performansını nasıl etkilediğini sorgulama amacını taşımaktadır. Çalışmanın güvenilirliği ifadelere vereceğiniz cevaplar ile doğrudan ilişkilidir.

İlginiz için teşekkür ederiz.

Özge Kirişçi

Uludağ Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç.Dr.Kurtuluş KAYMAZ

Uludağ Üniversitesi

Öğretim Üyesi

Aşağıdaki ifadelerle ilgili görüşlerinizi, ifadelerin bulunduğu kutucuklara (X) işareti koyarak belirtiniz.

A-ROL BELİRSİZLİĞİ ÖLÇEĞİ

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum.					
İşimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır.					

Zamanımı uygun bir şekilde planlayabiliyorum.					
Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.					
Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum.					
Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar yeterlidir.					

B-HEDEF BELİRSİZLİĞİ ÖLÇEĞİ

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimin, kurumun hedefleri ve öncelikleri ile ilişkisinin ne olduğunu biliyorum.					
Kurumumdaki yöneticiler, organizasyonun hedefleri ve önceliklerini çalışanlar ile paylaşmaktadır.					
Kurumumdaki yöneticiler, organizasyonun amaçlarına ve hedeflerine ulaşma derecesini gözden geçirmekte ve değerlendirmektedir.					

C-KARİYER BELİRSİZLİĞİ ÖLÇEĞİ

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurumda, kurumsal kariyer planlaması konusunda yeterince bilgilendirilmekteyim.					

Hedeflediğim kariyer basamağına ulaşabilmem için hangi aşamalardan geçmem gerektiğini biliyorum.					
Hedeflediğim kariyer basamağına ulaşabilmem için ne tür eğitimler almam gerektiğini biliyorum.					
Çalıştığım kurumda, bireysel kariyer planlarım doğrultusunda “kariyer danışmanlığı” hizmeti alabilmekteyim.					
Kariyer gelişim sürecimin çeşitli aşamalarında üstlerimden geri bildirim alıyorum.					
Kurumumda genel olarak hangi açık pozisyonlara personel istihdam edileceği ile ilgili bilgiye sahibim.					
Kurum içi ve kurum dışı kariyer fırsatlarını takip ederim.					
Kariyer hedefim nettir.					
Kariyer hedeflerim doğrultusunda güçlü ve zayıf yönlerimi biliyorum.					

D-PERFORMANS BELİRSİZLİĞİ ÖLÇEĞİ

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarıma, yürüttüğüm işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadığımı sorarım.					

Çalışma arkadaşlarımdan, işimi iyi yapıp yapmadığım ile ilgili geri bildirim alırım.					
Çalışma arkadaşlarımdan, benimle çalışmaktan memnun olup olmadıkları ile ilgili geri bildirim alırım.					
Çalışma arkadaşlarımdan gelen reaksiyonlar çerçevesinde, işimi gerektiği gibi yapıp yapmadığımı çıkarırım.					
Çalışma arkadaşlarımdan gelen reaksiyonlar çerçevesinde, birlikte çalıştığım grupla uyumlu olup olmadığımı çıkarırım.					
Çalışma arkadaşlarımdan gelen her türlü reaksiyonu gözlemleyerek, işimi ne kadar iyi yaptığım konusundaki düşüncelerini tespit ederim.					
<u>Bağlı olduğum yöneticiden</u> işimi iyi yapıp yapmadığım ile ilgili geri bildirim talep ederim.					
<u>Bağlı olduğum yöneticinin</u> söylemlerimle ilgili reaksiyonlarından, işimi iyi yapıp yapmadığım ile ilgili ne düşündüğünü tespit etmeye çalışırım.					
<u>Bağlı olduğum yöneticiden,</u> yürüttüğüm işin gerektirdiği tüm niteliklere sahip olup olmadığımı ile ilgili geri bildirim talep ederim.					
<u>Bağlı olduğum yönetici,</u> ben talep etmeden, işimi ne					

derecede iyi yaptığım konusunda geri bildirim verir.					
<u>Bağlı olduğum yönetici</u> , ben talep etmeden, kendisinin beklentilerine uygun çalışıp çalışmadığım konusunda bana geri bildirim verir.					

E-GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANS ÖLÇEĞİ

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.					
İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.					
İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.					
İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.					
Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluktan daha fazlasını üstlenebilirim.					
Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.					
İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim.					
Görevlerimi beklendiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.					
Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.					

Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.					
İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.					
Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.					
Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.					
Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.					
Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.					
Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.					
Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim.					

DEMOGRAFİK SORULAR

Kurumunuzun faaliyet gösterdiği sektör?

Departmanınız ve görev ünvanınız?.....

Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek

Yaşınız? () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü

Eğitim düzeyiniz? () İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans

() Yüksek lisans () Doktora

Bulduğunuz kurumdaki kıdeminiz? () 1 yıldan az () 1-5 yıl arası

() 6-10 yıl arası

() 11-15 yıl arası

() 16 yıl ve üstü

Kurumunuzdaki ortalama çalışan sayısı:.....



