

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN VUCA ALGISI VE
STRATEJİK KARAR ALMA SÜREÇLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TİM
500 ÖRNEĞİ

TEZİ YAZAN
Emre Kadir ÖZEKENCİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat KOÇ

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Gülhan OREKİCİ TEMEL (Mersin Üniversitesi)

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Erdiñ BALLI (Çukurova Üniversitesi)

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İpek KOCA BALLI (Çukurova Üniversitesi)

DOKTORA TEZİ

MERSİN / NİSAN 2022

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

20179001 numaralı öğrencimiz olan **EMRE KADİR ÖZEKENCİ** tarafından hazırlanan **“Lojistik Sektöründe Üst Düzey Yöneticilerin VUCA Algısı ve Stratejik Karar Alma Süreçleri Üzerine Bir Araştırma: TİM 500 Örneği”** başlıklı bu tez çalışması jüri üyelerimiz tarafından **oy birliği** ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır)
Üniv. İçi asıl üye - Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Doç. Dr. Murat KOÇ

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır)
Üniv. İçi – Jüri asıl Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır)
Üniv. Dışı – Jüri asıl Üyesi: Prof. Dr. Gülhan TEMEL OREKİCİ (Mersin Üniv.)

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır)
Üniv. Dışı – Jüri asıl Üyesi: Doç. Dr. Erdiç BALLI (Çukurova Üniv.)

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır)
Üniv. Dışı – Jüri asıl Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi. Ayşe İpek KOCA BALLI (Çukurova Üniv.)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır)

13 / 04 / 2022

Doç. Dr. Murat KOÇ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’ndaki hükümlere tabidir.

İTHAF

“İnsan kıymeti bilmeyen topluluklarda kıymeti bilinecek insan yetişmez. Onun için bizim insanımızın ilk vazifelerinden biri, insanlarımızı tanımak, ölçmek, kadir ve kıymet bilmeyi öğrenmektir. Bunu yapmadığımız takdirde, milli hayatımızın her alanında Diogenes gibi fenerle insan aramaya mecbur oluruz”

İyi vatandaş iyi insan, Hasan Ali YÜCEL

Saygı, Özlem ve Minnetle...

ETİK BEYANI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

13 / 04 / 2022

Emre Kadir ÖZEKENCİ

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini tereddütsüz şekilde benimle paylaşan, olumlu tavrıyla beni cesaretlendiren, çalışma süresince değerli vaktini bana ayıran ve yön gösteren, tecrübesiyle çalışmama farklı açıdan bakmamı sağlayan değerli danışman hocam Doç. Dr. Murat KOÇ'a teşekkürü bir borç biliyor ve saygılarımı sunuyorum.

Tez savunma jürimde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Ünal AY, Prof. Dr. Gülhan OREKİCİ TEMEL, Doç. Dr. Erdinç BALLI ve Dr. Öğr. Üyesi Ayşe BALLI'ya kıymetli bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak tezime sağladıkları katkı ve değerlendirmeler için saygılarımı ve sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerinden faydalanma fırsatı bulduğum ve bana birçok imkânı sağlayan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde bulunan değerli öğretim üyeleri Prof. Dr. Mustafa BAŞARAN'a, Doç. Dr. Murat GÜLMEZ'e, Doç. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY'a ve Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Gökhan SÖKMEN'e şükranlarımı sunuyorum.

Araştırmamın uygulama aşamasında değerli vaktini ve bilgilerini benimle paylaşan değerli meslektaşım Nihan ÖZEN'e teşekkürlerimi sunuyorum. Yine çalışmamda konu, kaynak ve fikir alışverişi açısından yardımlarını hiç esirgemeyen değerli meslektaşlarım Arş. Gör. Şefika Nilay ONATÇA ENGİN'e ve Arş. Gör. Hasan GÖNDER'e şükranlarımı sunuyorum.

Eğitimin ailede başladığını bize gösteren, ülkesine ve çevresine faydalı bir birey olma yolunda bize her daim saygı, vicdan ve dürüstlüğü öğütleyen, maddi ve manevi hiçbir konudan kaçmayan, hayatlarını bizim için adayan değerli babam Ahmet ÖZEKENCİ ile annem Emine Gül ÖZEKENCİ'ye teşekkürlerin az kalacağını saygılarımla bildiririm. Ayrıca, bu hayattaki en değerli varlıklarım olan sevgili kız kardeşlerim Elvin ve Emine ÖZEKENCİ'ye sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak şüphesiz ki bu tez çalışması onsuz ortaya çıkamazdı. Beni ben olduğum için kabul eden, belli kalıplara sokmaya çalışmayan, hayatımın her bölümünde benimle olan, fikirleriyle beni geliştiren ve cesaretlendiren, heyecanıma ve hayallerime ortak olan, nezaketi ve ince ruhuyla fark yaratan, idealleri için yaşayan ve onun için fedakarlıkta bulunan ve benim için çok özel bir yeri olan sevgili hayat arkadaşım Süreyya YILMAZ ÖZEKENCİ'ye ne kadar teşekkür etsem az kalır.

ÖZ

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN VUCA ALGISI VE STRATEJİK KARAR ALMA SÜREÇLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TİM 500 ÖRNEĞİ

Emre Kadir ÖZEKENCİ

Doktora Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat KOÇ

Nisan 2022, 185 sayfa

VUCA kavramı içinde yaşadığımız dünyanın dinamiklerini ortaya koyan bir akronimdir. Soğuk savaş sonrası dönemi tarif etmek üzere ilk olarak askeri alanda, daha sonra ise iş dünyasında oldukça tartışılan bir kavram haline gelmiştir. “VUCA” kavramı, oynaklık ve belirsizlik sonucu ortaya çıkan birçok karmaşık ve muğlak olayların yer aldığı dünya düzeni olarak tanımlanabilir. VUCA dünyası olarak adlandırılan yeni iş ortamında, değişim son derece hızlı, süreç ve olaylar karmaşık ve bir o kadar belirsiz, muğlaklık ise engellenemez şekilde gerçekleşmektedir. Söz konusu ortamda işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl gerçekleştirdiği ise büyük bir soru işaretidir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı VUCA’nın alt boyutlarına ilişkin yapı geçerliliğinin doğrulanması, Türkiye’nin en büyük 500 hizmet ihracatçısı listesinde (TİM) yer alan lojistik işletmelerindeki üst düzey yöneticilere ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum ve iş deneyimi gibi belirleyiciler ile VUCA’nın alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve VUCA dünyasında üst düzey yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl gerçekleştirdiğini incelemektir. Bu tez çalışmasının veri toplama sürecinde Oreg (2006) tarafından geliştirilen “*Resistance to Change – Değişime Direnç*” ölçeği, Carleton, Norton ve Asmundson (2007) tarafından geliştirilen “*Intolerance of Uncertainty – Belirsizliğe Tahammülsüzlük*” ölçeği, Martin ve Rubin (1995) tarafından geliştirilmiş “*Cognitive Flexibility Scale – Bilişsel Esneklik Ölçeği*”, ve McLain (2009) tarafından geliştirilen “*The Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale-II (MSTAT-II) – Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeği II*” kullanılmıştır. Araştırmanın birinci (nicel) bölümü için kullanılacak veriler, TİM 500 listesindeki lojistik işletmelerinde üst düzey

yönetici konumunda bulunan 204 katılımcıdan toplanmıştır. Araştırmanın ikinci (nitel) bölümü için ise 20 üst düzey yönetici ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde, SPSS 28.0, AMOS 22.0 ve MAXQDA paket programlarından yararlanılmıştır. Veri analizinde normallik testi, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), tanımlayıcı istatistikler, Kruskal-Wallis, Mann-Whitney, Korelasyon ve içerik analizine dair kod bulutu, alt kod istatistikleri, kod matrisi ve kod haritası analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, VUCA'ya ilişkin dört alt boyutun VUCA dünyası olarak adlandırılan kavramı ölçebilecek nitelikte olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin cinsiyetiyle değişime direnç, bilişsel esneklik ve muğlaklık toleransı boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ancak, yöneticilerin cinsiyetiyle belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin doğum tarihleriyle değişime direnç, belirsizliğe tahammülsüzlük ve muğlaklık toleransı boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, ancak yöneticilerin doğum tarihiyle bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Yöneticilerin medeni durumu ile belirsizliğe tahammülsüzlük, bilişsel esneklik ve muğlaklık toleransı boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak, yöneticilerin medeni durumu ile değişime direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilerin iş deneyimi ile değişime direnç ve bilişsel esneklik boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, yöneticilerin iş deneyimi ile belirsizliğe tahammülsüzlük ve muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. VUCA dünyasında faaliyet gösteren yöneticiler sektördeki en önemli değişimin dijitalleşme ve mevzuat konusunda olduğunu ifade etmiştir. VUCA dünyasında lojistik sektörünün içinde bulunduğu belirsizliğin tetiklenmesinde döviz dalgalanmaları ve pandeminin kilit rol oynadığı belirtilmiştir. Buna paralel olarak, VUCA dünyasında lojistik sektörünün karşılaştığı en önemli sorunlar; müşteri sorunları, sınır kapılarında yaşanan sorunlar, akaryakıt fiyatları, konteyner sorunu ve kuralların sürekli yenilenmesi olarak ifade edilmiştir. Son olarak, lojistik sektöründe belirsizlik yaratan ve anlaşılması en zor (muğlak) durumun ekonomik dalgalanmalardan kaynaklı olduğu belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: VUCA, lojistik, stratejik yönetim, TİM 500

ABSTRACT**A RESEARCH ON VUCA PERCEPTION AND STRATEGIC DECISION-
MAKING PROCESSES OF SENIOR MANAGERS IN THE LOGISTICS
SECTOR: TIM 500 SAMPLE****Emre Kadir ÖZEKENCİ****Doctoral Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Assoc. Prof. Murat KOÇ****April 2022, 185 pages**

The concept of VUCA is an acronym that reveals the dynamics of the world we live in. To describe the post-Cold War era, it has become a widely discussed issue where is first in the military field and then in the business world. The concept of “VUCA” can be defined as the world order in which many complex and ambiguous events occur because of volatility and uncertainty. In the new business environment, which is called the VUCA world, change is happening extremely fast, processes and situations are complex and just as uncertain, and ambiguity is unavoidable. In this environment, it is a big question mark how businesses realize their strategic decision-making processes. In this context, the aim of this study is to verify the construct validity of the sub-dimensions of VUCA, to examine the relationship between determinants such as gender, age, marital status and work experience of senior managers and the sub-dimensions of VUCA, in logistics businesses that are on the list of Turkey’s top 500 service exporters, and it is to reveal how senior managers in the VUCA world carry out strategic decision- making process. In order to collect data within the scope of this dissertation, the “*resistance to change*” scale developed by Oreg (2006), the “*intolerance of uncertainty*” scale developed by Carleton, Norton and Asmundson (2007), the “*cognitive flexibility scale*” developed by Martin and Rubin (1995) and the “*the multiple stimulus types ambiguity tolerance scale-II (MSTAT-II)*” developed by MaLain (2009) were used. The data to be used for the first (quantitative) part of this research were collected from 204 participants who are in the position of senior managers in logistics businesses on the TIM 500 list. For the second (qualitative) part of the research, in-depth interviews were conducted with 20 senior

managers. SPSS 28.0, AMOS 22.0 and MAXQDA package programs were used to analyze the data. Normality tests, confirmatory factor analysis, descriptive statistics, Kruskal-Wallis, Mann-Whitney, correlation, content analysis-code clouds, subcode statistics, code matrix and code map analysis- were used in the analysis of data. The findings stated that it has been determined that four sub-dimensions of VUCA can measure the concept called VUCA world. Also, it was determined that there was no significant relationship between the gender of the senior managers and the dimensions of resistance to change, cognitive flexibility and MSTAT-II. However, it was observed that there was a significant relationship between the gender of the senior managers and the dimension of intolerance of uncertainty. Additionally, it was determined that there was no significant relationship between the age of the senior managers and the dimensions of resistance to change, intolerance of uncertainty and MSTAT-II. However, it was discovered that there was a significant relationship between the age of the senior managers and the dimensions of cognitive flexibility. Also, it was concluded that there was no significant relationship between the marital status of the senior managers and the dimensions of intolerance of uncertainty, cognitive flexibility, and MSTAT-II. However, it was determined that there was a significant relationship between the marital status of the senior managers and the dimension of resistance to change. Moreover, it was observed that there was no significant relationship between the work experience of the senior managers and the dimensions of resistance to change and cognitive flexibility. However, it was revealed that there was a significant relationship between work experience of the senior managers and the dimensions of intolerance of uncertainty and MSTAT-II. Besides, the senior managers operating in the VUCA world stated that the major change in the sector is regarding digitalization and legislation. Also, it stated that currency fluctuations and the pandemic play a key role in triggering the uncertainty in the logistics sector in the VUCA world. In parallel to this, the most important problems faced by the logistics industry in the VUCA world; customer problems, border problems, fuel prices, container problems and constant renewal of rules. Finally, economic fluctuations have been expressed as the most difficult (ambiguous) situation that creates uncertainty in the logistics sector.

Keywords: VUCA, logistics, strategic management, TIM 500

ÖNSÖZ

21. yüzyılda meydana gelen gelişmeler iş dünyası için hem fırsat hem tehdit niteliğindedir. Özellikle son yirmi yılda iş dünyasının içinde bulunduğu hızlı değişim beraberinde birçok kavram ve olgunun yeniden tartışılmasına neden olmuştur. Buna paralel olarak, 2020 yılında Çin'in Wuhan eyaletinde ortaya çıkan Covid-19 virüsü, soğuk savaş döneminde sıkça tartışılan “VUCA” kavramını yeniden gün yüzüne çıkarmıştır. Pandeminin doğal sonuçlarından olan değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak durumlar küresel tedarik zinciri ve lojistik ağını durma noktasına getirmiş ve milyonlarca insanın temel ihtiyaç ürünlerine ulaşmasını engellemiştir.

Bu çalışmada VUCA dünyasında faaliyet gösteren lojistik işletmelerinin karar alma süreçleri ve yöneticilere ilişkin faktörler ile VUCA'nın her alt boyutu arasındaki ilişki anlatılmaya çalışılmıştır.

Tezin giriş bölümünde, bu araştırma fikrinin nasıl ortaya çıktığı, ne amaçla yapılmak istendiği ve nasıl yapılacağına dair bilgilere yer verilmiştir.

Bu tez çalışması kapsamında elde edilen sonuçların, lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin karar alıcı pozisyonundaki yöneticilerine VUCA dünyası ve stratejik karar alma süreçlerine ilişkin bir bakış açısı sağlayacağı düşünülmektedir.

13 / 04 / 2022

Emre Kadir ÖZEKENCİ

İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	i
ONAY.....	ii
İTHAF	iii
ETİK BEYANI.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	viii
ÖNSÖZ	x
İÇİNDEKİLER.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
EKLER LİSTESİ.....	xviii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırma Yaklaşımının Seçimi.....	3
1.4. Araştırmanın Hipotezleri	4
1.5. Araştırmanın Önemi	8
1.6. Araştırmanın Sayıltıları.....	8
1.7. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	9
1.8. Stratejik Yönetim Yaklaşımı	10
1.8.1. Stratejik Yönetim	10
1.8.2. Strateji Bileşenleri.....	14
1.8.3. Çevresel Tehditlerin ve Fırsatların Belirlenmesi	16
1.8.3.1. Çevresel Tehditler	16
1.8.3.2. Çevresel Fırsatlar.....	19
1.8.4. İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Değerlendirilmesi	20
1.8.5. Rekabet Stratejileri.....	23
1.8.6. Küresel Stratejiler.....	27
1.8.7. VUCA Kavramı	28
1.8.8. VUCA PRIME	36

1.8.9. VUCA Dünyasında Tedarik Zinciri ve Lojistik Sektörü	39
1.8.10. İlgili Araştırmalar	48
2. YÖNTEM	53
2.1. Araştırmanın Modeli	54
2.2. Katılımcılar	55
2.3. Araştırma Deseni	57
2.4. Araştırmanın Yapılışı	59
2.5. Araştırmada Kullanılan Materyaller	59
2.5.1. Değişime Direnç Ölçeği	61
2.5.2. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği	62
2.5.3. Bilişsel Esneklik Ölçeği	63
2.5.4. Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeği	64
2.5.5. Nitel Görüşme Formunun Hazırlanması	66
2.6. Araştırma Verilerinin Analizi	67
2.6.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	68
2.6.1.1. Ki-Kare (χ^2) Testi	69
2.6.1.2. Tahminin Kök Hata Kareler Ortalaması (RMSEA)	70
2.6.1.3. Standartlaştırılmış Kök Artık Kareler Ortalaması (SRMR)	70
2.6.1.4. Uyum İyiiliği İndeksi (GFI)	71
2.6.1.5. Ölçeklendirilmiş/Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	72
2.6.1.6. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	72
2.6.1.7. Artan Uyum İndeksi (IFI)	72
2.6.2. Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis)	73
2.6.3. Normallik (<i>Normality</i>) Testleri	74
2.6.4. Mann-Whitney U Testi	75
2.6.5. Kruskal Wallis X^2 Testi	76
2.6.6. İçerik Analizi	77
3. BULGULAR	82
3.1. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	82
3.1.1. Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	82
3.1.2. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	85
3.1.3. Bilişsel Esneklik Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	87

3.1.4. Tip II-Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	89
3.2. Ölçeklere İlişkin Normallik Testleri	93
3.3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	94
3.4. Katılımcılara İlişkin Betimleyici İstatistikler	96
3.5. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Analizi	98
3.5.1. Değişkenlerin Cinsiyete Göre Farklılıklarının Analizi	98
3.5.2. Değişkenlerin Medeni Durumuna Göre Farklılıklarının Analizi	99
3.5.3. Değişkenlerin Doğum Tarihlerine Göre Farklılıklarının Analizi.....	100
3.5.4. Değişkenlerin İş Deneyimine Göre Farklılıklarının Analizi	101
3.6. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları	104
3.7. İçerik Analizi	105
3.7.1. Güvenilirlik Analizi	105
3.7.2. Stratejik Karar Alma ve VUCA'ya İlişkin Kod ve Tema Listesi	106
3.7.3. İşletmelerin Stratejik Karar Alma Süreçlerine İlişkin Alt Kod İstatistikleri	109
3.7.4. Değişime Direnç Alt Kod İstatistikleri	110
3.7.5. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Alt Kod İstatistikleri	111
3.7.6. Bilişsel Esneklik Alt Kod İstatistikleri.....	112
3.7.7. Muğlaklık Toleransı Alt Kod İstatistikleri	112
3.7.8. Stratejik Karar Alma Temasına Dair İlişkisel Bulgular	114
3.7.9. Değişime Direnç Temasının İlişkisel Kod Matrisi.....	115
3.7.10. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Temasının İlişkisel Kod Matrisi.....	116
3.7.11. Bilişsel Esneklik Temasının İlişkisel Kod Matrisi.....	116
3.7.12. Muğlaklık Toleransı Temasının İlişkisel Kod Matrisi	117
4. TARTIŞMA VE SONUÇ	120
KAYNAKÇA.....	129
EKLER.....	154

KISALTMALAR LİSTESİ

AMOS	: Analysis of Moment Structures
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
CAGE	: Cultural-Administrative-Geographic-Economic
CFI	: Comperative Fit Index
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness-of-fit Index
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IFI	: Incremental Fit Index
IRU	: The International Road Transport Union
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
K-S	: Kolmogorov-Smirnov
LPI	: Lojistik Performans İndeks
MSTAT-II	: The Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale–II
NFI	: Normed Fit Index
OPEC	: Organization of the Petroleum Exporting Countries
PEST	: Political-Economic-Social-Technological
RMSEA	: The Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual
SWOT	: Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
VRIO	: Valuable-Rare-Inimitable-Organization
VUCA	: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
W	: Shapiro-Wilks
WHO	: World Health Organization

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. <i>VRIO Yapısı ile SWOT Analizi Arasındaki İlişki</i>	23
Tablo 2. <i>Porter'in Genel Rekabet Stratejileri</i>	23
Tablo 3. <i>Porter'in Temel Rekabet Stratejileri Arasındaki Farklılıklar</i>	26
Tablo 4. <i>Covid-19 Salgınının Çin İmalat Sektörüne Etkisi (Ocak-Şubat)</i>	43
Tablo 5. <i>Dünya Toplam Yolcu Trafiği – Havayolu</i>	45
Tablo 6. <i>Bölgelere Göre Karayolu Yük Taşımacılığı Ciro Beklentileri (USD)</i>	48
Tablo 7. <i>Genel Kabul Görmüş Uyum İyiliği Ölçütleri</i>	73
Tablo 8. <i>Alfa Katsayısına Bağlı Olarak Güvenilirlik Ölçütleri</i>	74
Tablo 9. <i>Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları</i>	83
Tablo 10. <i>Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları</i>	83
Tablo 11. <i>Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları</i>	85
Tablo 12. <i>Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları</i>	86
Tablo 13. <i>Bilişsel Esneklik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları</i>	88
Tablo 14. <i>Bilişsel Esneklik Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları</i>	88
Tablo 15. <i>Tip II-Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları</i>	90
Tablo 16. <i>Tip II-Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları</i>	90
Tablo 17. <i>VUCA Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları</i>	92
Tablo 18. <i>Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks Test Sonuçları</i>	93
Tablo 19. <i>Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler</i>	94
Tablo 20. <i>Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler</i>	95
Tablo 21. <i>Bilişsel Esneklik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler</i>	95
Tablo 22. <i>Tip II-Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler</i>	96
Tablo 23. <i>Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı</i>	97
Tablo 24. <i>Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı</i>	97
Tablo 25. <i>Katılımcıların Doğum Tarihine Göre Dağılımı</i>	97
Tablo 26. <i>Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı</i>	98
Tablo 27. <i>Katılımcıların İş Deneyimine Göre Dağılımı</i>	98
Tablo 28. <i>Katılımcıların Cinsiyete Göre Farklılıklarının Analizi İçin Mann-Whitney U Testi</i>	99

Tablo 29. <i>Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Farklılıklarının Analizi İçin Mann-Whitney U Testi</i>	100
Tablo 30. <i>Katılımcıların Doğum Tarihlerine Göre Farklılıklarının Analizi İçin Mann-Whitney U Testi</i>	101
Tablo 31. <i>Katılımcıların İş Deneyimine Göre Farklılıklarının Analizi İçin Kruskal-Wallis X^2 Testi</i>	102
Tablo 32. <i>VUCA'nın Alt Boyutlarında İş Deneyimine Göre Çoklu Karşılaştırma</i>	102
Tablo 33. <i>Hipotez Sonuçları</i>	103
Tablo 34. <i>Değişkenler Arası Korelasyon Analizi</i>	104



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. <i>Modernist Bakış Açısından Stratejik Yönetim Süreci</i>	13
Şekil 2. <i>Porter'in Beş Güç Modeli</i>	17
Şekil 3. <i>VUCA Boyutları Arasındaki Farklılıklar</i>	30
Şekil 4. <i>VUCA Dünyasına Karşı VUCA PRIME Çözümü</i>	36
Şekil 5. <i>Tedarik Zinciri Yatırım Hedefleri</i>	42
Şekil 6. <i>Geleneksel Tedarik Zincirinden Dijital Tedarik Zincirine Geçiş</i>	44
Şekil 7. <i>Boş Konteyner ile Taşıma Maliyeti Arasındaki İlişki</i>	46
Şekil 8. <i>İçerik Analizi Aşamaları</i>	79
Şekil 9. <i>Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü DFA Modeli</i>	84
Şekil 10. <i>Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğine İlişkin Çok Faktörlü DFA Modeli</i>	87
Şekil 11. <i>Bilişsel Esneklik Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü DFA Modeli</i>	89
Şekil 12. <i>Tip II-Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü DFA Modeli</i>	91
Şekil 13. <i>Kod ve Tema Listesi</i>	107
Şekil 14. <i>Stratejik Karar Alma ve VUCA Temasına İlişkin Kod Bulutu</i>	108
Şekil 15. <i>İşletmelerin Stratejik Karar Alma Süreçlerine İlişkin Frekans Dağılımları</i>	109
Şekil 16. <i>Stratejik Karar Alma Temasına İlişkin Kod Birlikte Oluşma Modeli</i>	110
Şekil 17. <i>Değişime Direnç Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımları</i>	111
Şekil 18. <i>Belirsizliğe Tahammülsüzlük Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımları</i>	111
Şekil 19. <i>Bilişsel Esneklik Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımları</i>	112
Şekil 20. <i>Muğlaklık Toleransı Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımları</i>	113
Şekil 21. <i>VUCA Temasına İlişkin Kod Birlikte Oluşma Modeli</i>	113
Şekil 22. <i>Stratejik Karar Alma Temasına Dair İlişkisel Kod Matrisi</i>	114
Şekil 23. <i>Değişime Direnç Temasına Dair İlişkisel Kod Matrisi</i>	115
Şekil 24. <i>Belirsizliğe Tahammülsüzlük Temasına Dair İlişkisel Kod Matrisi</i>	116
Şekil 25. <i>Bilişsel Esneklik Temasına Dair İlişkisel Kod Matrisi</i>	117
Şekil 26. <i>Muğlaklık Toleransı Temasına Dair İlişkisel Kod Matrisi</i>	118
Şekil 27. <i>Stratejik Karar Alma ve VUCA Temalarına İlişkin Kod Haritası</i>	119

EKLER LİSTESİ

Ek A. Etik Kurulu İzin Talep Formu ve Onay Tutanak Formu	154
Ek B. Bilgilendirilmiş Onam Formu.....	156
Ek C. Tez Etik Kurul İzin Yazısı.....	157
Ek D. Tez Etik Kurul Olur Yazısı.....	158
Ek E. Ölçek Kullanım İzin Yazıları.....	159
Ek F. Anket Formu	160
Ek G. Görüşme Formu.....	162
Ek H. Türkiye'nin 200 Büyük Lojistik İşletmesi	163



1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi

İnsanların ilk makine çağından bu yana sanayileşme çabası, toplumlara refah, zenginlik ve kalkınmayı da beraberinde getirmiştir. Geçen yüzyıl boyunca, Henry Ford, Frederick Winslow T aylor ve Henry Fayol gibi ünlü araştırmacılar ve iş insanları süreci dengede tutarak ve üretimde etkinliği maksimum seviyeye çıkararak dev küresel işletmeler yaratmayı hedeflemiştir. Son on yıllık dönemde, bilim ve teknolojiye meydana gelen ilerlemeler, küreselleşme çabalarına ve dünya ekonomisinin büyümesine yol açmıştır. Dolayısıyla, içinde bulunduğumuz dünya her geçen gün hızlı bir değişim ile karşı karşıya kalmaktadır. 2019 yılı sonlarına doğru Çin'in Wuhan eyaletinde ortaya çıkan ve daha sonra tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını milyonlarca insanı etkilemiş ve dünya ekonomisini durma noktasına getirmiştir. Lojistik sektörü de Covid-19 salgınından en çok etkilenen iş kollarından biri haline gelmiştir. Salgın döneminde uluslararası yolcu ve mal taşıması yapılamamış ve dünya genelinde üretim bir süre durmuştur. Geline bu noktada, lojistik sektörünün ne kadar kritik bir öneme sahip olduğu bir kez daha görülmüştür.

Türkiye Cumhuriyeti, Asya ve Avrupa kıtalarını birbirine bağlamada köprü görevini üstlenen ve jeopolitik olarak birçok geçiş güzergahı üzerinde konumlanmış bir ülkedir. Türk lojistik sektörü gerek küresel gerek bölgesel gelişmelerden doğrudan etkilenmektedir. Türkiye, lojistik sektörü açısından oldukça büyük potansiyele sahip olsa da sektörde meydana gelen hızlı değişim ve belirsizlik sektörün kırılganlık seviyesini artırmaktadır. Küresel rekabetin tavan yapması, ABD-ÇİN arasındaki ticaret savaşları, Brexit süreci, Doğu Akdeniz enerji havzalarındaki anlaşmazlıklar ve Covid-19 virüsü gibi gelişmeler lojistik sektörünün istikrarlı büyümesini engellemektedir. Türk lojistik sektörü güven endeksinin 2019 yılı son çeyreğinde 95 seviyelerinde olması ve Türk lojistik performans endeksinin 2018 yılı itibarı ile 160 ülke arasında 47.sıraya kadar gerilemesi bu durumu destekler niteliktedir (Türk lojistik sektörü performans endeksi 2012 yılında 27, 2014'te 30, 2016 yılında ise 34 olarak gerçekleşmiştir) (World Bank, 2019). Ayrıca, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'dan aldığı yaklaşık %8 pay ve ihracatın artırılmasında oynadığı kilit rol ile lojistik sektörü önemini her geçen gün daha hissettirmektedir.

Yeni normal veya yeni dünya düzeni olarak ifade edilen belirsizliğin, değişkenliğin, oynaklığın ve muğlaklığın yüksek olduğu VUCA ortamında işletmelerin hayatta kalmaları ve rekabet üstünlüğü sağlamaları her geçen gün zorlaşmaktadır. Özellikle geçmişteki deneyim ve uygulamaların VUCA dünyasında geçerliliğini yitirmesi işletme faaliyetlerinin yeniden gözden geçirilmesine yol açmıştır. Buna paralel olarak, işletme dünyası hızlı bir değişim geçirirken, iş araçları ve karar alma mekanizmaları bu hızlı değişimin gerisinde kalmaktadır.

Bu bağlamda, bu araştırmanın problemi; Pandemi döneminde lojistik sektöründeki VUCA algısı stratejik karar alma süreçlerini etkilemektedir.

Araştırmanın hipotezleri, temel problem kapsamında ele alınmış ve yapılan analizler aracılığıyla problem soruları yanıtlanmıştır. Temel probleme dayanan araştırma soruları şu şekildedir;

- VUCA ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin yapı geçerliliği sağlanmış mıdır?
- Cinsiyetin, değişime direnç boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- Cinsiyetin, belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- Cinsiyetin, bilişsel esneklik boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- Cinsiyetin, muğlaklık toleransı boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- Medeni durumun, değişime direnç boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- Medeni durumun, belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- Medeni durumun, bilişsel esneklik boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- Medeni durumun, muğlaklık toleransı boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- Yaşın, değişime direnç boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- Yaşın, belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- Yaşın, bilişsel esneklik boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- Yaşın, muğlaklık toleransı boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- İş deneyiminin, değişime direnç boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- İş deneyiminin, belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- İş deneyiminin, bilişsel esneklik boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- İş deneyiminin, muğlaklık toleransı boyutu üzerinde etkisi var mıdır?
- Muğlak ortamlarda işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini belirleyen unsurlar nelerdir?

- Belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde stratejik karar alma sürecini etkileyen unsurlar nelerdir?
- İşletmeler sektörde karşılaştığı problemlere stratejik karar alma çerçevesinde nasıl yaklaşım göstermektedir?
- İşletmeler sektördeki gelişmeler ve değişimlere karşı nasıl bir yol izlemektedir?

1.2. Araştırmanın Amacı

“VUCA” kavramı, oynaklık ve belirsizlik sonucu ortaya çıkan birçok karmaşık ve muğlak olayların yer aldığı dünya düzeni olarak tanımlanabilir. Özellikle, günümüzde işletmeler arasında etkileşimin bir hayli yüksek olması başka bir deyişle, işletme dünyasının daha dinamik bir yapı haline gelmesi, geleneksel iş yapış modellerini ve karar alma süreçlerini etkisiz hale getirmektedir. İşletmeler, faaliyette bulunduğu sektörün “VUCA” derecesini azaltamaz, ancak “VUCA” ile başa çıkma kabiliyetini artırabilir. Dolayısıyla, işletmelerin VUCA dünyasında stratejik karar alma süreçlerinin nasıl gerçekleştiğine dair durumun ortaya konulması önemlidir. Ayrıca, jeopolitik olarak bir hayli önemli konumda bulunan ülkemiz uluslararası taşımacılıkta kilit rol oynamaktadır. Bu doğrultuda, lojistik sektörünün “VUCA” dünyasına bakış açısını ortaya koymak önem arz etmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı:

- VUCA’nın alt boyutlarına ilişkin yapı geçerliliğinin test edilmesi,
- Türkiye’nin en büyük 500 hizmet ihracatçısı listesinde yer alan lojistik işletmelerindeki üst düzey yöneticilere ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum ve iş deneyimi gibi faktörler ile VUCA’nın alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi,
- VUCA dünyasında üst düzey yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl gerçekleştirdiğinin ortaya konulmasıdır.

1.3. Araştırma Yaklaşımının Seçimi

Araştırma yaklaşımının belirlenmesinde, araştırmacının varsayımları, araştırma deseni, veri toplama, analiz ve yorumlamaya yönelik araştırma yöntemleri önemli rol oynamaktadır. Bilim dünyasında öne çıkan üç araştırma yaklaşımı bulunmaktadır; (1) nicel, (2) nitel ve (3) karma yöntemler (Creswell, 2017, s.3). Bilim insanları her ne kadar nicel ve nitel yaklaşımları zıt veya değişmez iki farklı yaklaşım olarak görse de aslında

bu iki yaklaşım bir süreklilik çizgisi üzerindeki farklı uçları temsil etme eğilimindedir (Newman ve Benz, 1998). Karma yöntem ise bu süreklilik çizgisinin tam ortasında yer almaktadır. Nicel ve nitel yaklaşımlar sadece rakamsal değerlerden veya mülakat, görüşme tarzı açık uçlu sorulardan ibaret değildir. Patton (1990), Morgan (2007), Tashakkori ve Teddlie (2010) gibi araştırmacılar sosyal bilimlerde çalışmalarında probleme odaklanmanın ve bu problemin çözümüne ilişkin bilgilerin elde edilmesinde karma yaklaşımların önemine dikkat çekmiştir. Bu doğrultuda, bu tez çalışması kapsamında karma yöntemler tercih edilmiştir.

1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada Türkiye'nin en büyük 500 hizmet ihracatçısı listesindeki lojistik işletmelerinde görev alan üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerinden kaynaklanan algı farklılıklarının tespit edilmesi ve VUCA'nın alt boyutlarına ilişkin yapı geçerliliğinin incelenmesi amacıyla geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur;

Yapı Geçerliliği

VUCA kavramına ilişkin alt boyutların yapı geçerliliğini tespit etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur;

H₁ hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir

- *H₀: VUCA ölçeğine ilişkin yapı geçerliliği doğrulanmamıştır.*
- *H₁: VUCA ölçeğine ilişkin yapı geçerliliği doğrulanmıştır.*

Cinsiyet

Katılımcıların VUCA'nın her bir alt boyutu ile cinsiyet grupları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla H₂, H₃, H₄ ve H₅ hipotezleri kurulmuştur.

H₂ hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- *H₀: Üst düzey yöneticilerin cinsiyeti ile değişime direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.*
- *H₁: Üst düzey yöneticilerin cinsiyeti ile değişime direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H₃ hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- *H₀: Üst düzey yöneticilerin cinsiyeti ile belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.*
- *H₁: Üst düzey yöneticilerin cinsiyeti ile belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H₄ hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- *H₀: Üst düzey yöneticilerin cinsiyeti ile bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.*
- *H₁: Üst düzey yöneticilerin cinsiyeti ile bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H₅ hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- *H₀: Üst düzey yöneticilerin cinsiyeti ile muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.*
- *H₁: Üst düzey yöneticilerin cinsiyeti ile muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Medeni Durum

Katılımcıların VUCA'nın her bir alt boyutu ile medeni durumu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla H₆, H₇, H₈ ve H₉ hipotezleri kurulmuştur.

H₆ hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- *H₀: Üst düzey yöneticilerin medeni durumu ile değişime direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.*
- *H₁: Üst düzey yöneticilerin medeni durumu ile direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H₇ hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- *H₀: Üst düzey yöneticilerin medeni durumu ile belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.*

- H_1 : Üst düzey yöneticilerin medeni durumu ile belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₈ hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- H_0 : Üst düzey yöneticilerin medeni durumu ile bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Üst düzey yöneticilerin medeni durumu ile bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₉ hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- H_0 : Üst düzey yöneticilerin medeni durumu ile muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Üst düzey yöneticilerin medeni durumu ile muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yaş

Katılımcıların VUCA'nın her bir alt boyutu ile doğum tarihleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla H_{10} , H_{11} , H_{12} ve H_{13} hipotezleri kurulmuştur.

H₁₀ hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- H_0 : Üst düzey yöneticilerin doğum tarihleri ile değişime direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Üst düzey yöneticilerin doğum tarihleri ile direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁ hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- H_0 : Üst düzey yöneticilerin doğum tarihleri ile belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Üst düzey yöneticilerin doğum tarihleri ile belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂ hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- H_0 : Üst düzey yöneticilerin doğum tarihleri ile bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- H_1 : Üst düzey yöneticilerin doğum tarihleri ile bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{13} hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- H_0 : Üst düzey yöneticilerin doğum tarihleri ile muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Üst düzey yöneticilerin doğum tarihleri ile muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İş Deneyimi

Katılımcıların VUCA'nın her bir alt boyutu ile iş deneyimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla H_{14} , H_{15} , H_{16} ve H_{17} hipotezleri kurulmuştur.

H_{14} hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- H_0 : Üst düzey yöneticilerin iş deneyimi ile değişime direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Üst düzey yöneticilerin iş deneyimi ile direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{15} hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- H_0 : Üst düzey yöneticilerin iş deneyimi ile belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Üst düzey yöneticilerin iş deneyimi ile belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{16} hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- H_0 : Üst düzey yöneticilerin iş deneyimi ile bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Üst düzey yöneticilerin iş deneyimi ile bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{17} hipotezine ilişkin sıfır (null) hipotezi ile alternatif hipotez aşağıda gösterilmiştir.

- H_0 : Üst düzey yöneticilerin iş deneyimi ile muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- *H₁: Üst düzey yöneticilerin iş deneyimi ile muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

1.5. Araştırmanın Önemi

İşletme dünyasını her geçen gün derinden sarsan hızlı değişim ve beraberinde ortaya çıkan belirsizlik, muğlaklık, değişkenlik ve karmaşıklık gibi durumlar, işletmelere stratejik karar alma sürecinde zorluk çıkarabilmektedir. İşletmelerin kaotik dünya düzenine karşı ne kadar hazır olduğu hala cevaplanması gereken büyük bir soru işaretidir. VUCA dünyasında faaliyet gösteren işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl uyguladığı ve söz konusu ortamdan ne derece etkilendiğinin ortaya konması önem arz etmektedir. Dolayısıyla, bu araştırmada hizmet ihracatında önemli rol oynayan lojistik işletmelerinin karar alma süreçlerinin içinde bulunan yöneticilerin “VUCA Dünyasına” ilişkin görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu araştırma kapsamında lojistik sektörüne yön veren üst düzey yöneticilerle görüşülmüştür. Dolayısıyla, bu araştırmada elde edilen bulguların sektördeki diğer işletmelere bir bakış açısı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu araştırmanın pandemi döneminde yürütülmesi VUCA kavramının daha net anlaşılmasını sağlamıştır.

Buna ilaveten, işletme alanında VUCA kavramına ilişkin çalışma sayısının ulusal bazda çok sınırlı olması ve bu araştırma kapsamında karma araştırma deseninin kullanılarak elde edilen verilerin çok yönlü incelenmesi alan yazını için katkı niteliğindedir. Buna ek olarak, Covid-19 küresel pandemi krizinde kırılgan beşli olarak ifade edilen ve pandeminin en fazla etkilediği beş sektörden biri olan lojistik sektörünün araştırma evreni olarak seçilmesi önem arz etmektedir. Son olarak, araştırmanın erken döneminde yapılan pilot uygulamayla Türkçe formlarının VUCA’nın alt boyutlarının ölçülmesinde kullanılabilecek geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olduğunun tespit edilmesi gelecekte bu konuda yapılacak araştırmalar açısından önem taşımaktadır.

1.6. Araştırmanın Sayıtları

- Araştırmaya dahil edilen lojistik firmalarının, veri toplama araçlarına doğru ve samimi cevap verdikleri varsayılmaktadır.
- Veri toplama araçları, firmaların VUCA dünyası ile ilgili görüşlerini ortaya çıkarmada yeterlidir.
- Çalışmada kullanılan yöntemin amaca uygun olduğu varsayılmaktadır.

- Araştırmada kullanılan “*Değişime Direnç*”, “*Belirsizliğe Karşı Tahammülsüzlük*”, “*Bilişsel Esneklik*” ve “*Muğlaklık Toleransı*” ölçeklerinin araştırmanın amacını ölçeceği varsayılmaktadır.
- Aynı zamanda evrenden alınan örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.7. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu tez çalışması, 2018 yılında Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından yayınlanmış olan “Türkiye’nin 500 Büyük Hizmet İhracatçısı” raporuna dahil edilen 200 yük taşımacılığı ve lojistik hizmetleri veren firmalardan elde edilen veriler ile gerçekleşmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler, lojistik firmalarının anket formundaki sorulara vereceği cevaplarla sınırlıdır. Ayrıca, Türkiye’de faaliyet gösteren bütün lojistik firmalarına ulaşmanın zaman, maliyet ve kontrol açısından mümkün olmaması, bu tez çalışmasında örneklem kümesinin hizmet ihracatında ilk 500’de yer alan 200 lojistik firması ile sınırlandırılmasına neden olmuştur. Evreni temsil ettiği düşünülen geniş bir örneklem kitlesinden amaçlı örneklem tekniğiyle veriler toplanmıştır. Bu araştırmanın birinci bölümü, Türkiye’nin en önemli hizmet ihracatçısı konumunda bulunan 144 lojistik firmasının karar alma ve planlama sürecinde yer alan 204 üst düzey yöneticisiyle sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümü ise aynı örneklem grubu içerisinde seçilen 20 üst düzey yönetici ile sınırlı tutulmuştur. Bu tez çalışmasının pandemi şartları altında yürütülmesi yöneticilere ulaşmayı zorlaştırmış ve derinlemesine mülakat sürecini olumsuz etkilemiştir. Bu araştırmanın lojistik sektöründe yapılmasının temel nedenleri şu şekilde sıralanmıştır;

- Ülke ekonomisine katma değer yaratma ve istikrar sağlamada temel sektör olarak görülmesi ve küresel rekabet ortamında meydana gelen fırsat ve yüksek büyüme potansiyeli ile ülke tanıtımında büyük rol oynaması,
- Turizm sektöründen sonra hizmet ihracatının lokomotif olarak görülmesi,
- Küresel ekonomide rekabet üstünlüğü, ekonomik büyüme ve gayrisafi yurtiçi hasılda kilit rol oynaması olarak ifade edilebilir.

1.8. Stratejik Yönetim Yaklaşımı

1.8.1. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramının net şekilde anlaşılabilmesi için strateji kavramının nasıl ortaya çıktığı ve tarihsel süreci incelenmelidir. Strateji kavramının Eski Yunanca’da “*kaynakların etkin kullanılarak tehditlerin yok edilmesi*” anlamına gelen “*stratego*”dan geldiği belirtilmektedir (Burnes, 2004, s.137). Strateji kavramı ilk olarak askeri alanda kullanılmış ve askeri liderin sahip olduğu rol ile ilişkilendirilmiştir (Saklı, 2012, s.9-10). M.Ö 500’li yıllarda Sun Tzu tarafından kaleme alınan “*Savaş Sanatı*” adlı eserde “çok hesap zafere, az hesap mağlubiyete” neden olur ifadesi analizin ve stratejinin önemini vurgulamıştır (Wing, 1995, s.19). Quinn (1980) strateji kavramını şu şekilde ifade etmiştir; bir organizasyonun temel hedeflerini, politikalarını ve eylem planlarını uyumlu bir şekilde birleştiren model veya planların tümüdür.

Günümüzdeki strateji anlayışının temelini oluşturan birçok kavram 20. Yüzyılın ortalarına doğru ortaya çıkmıştır. 1950-1970’li yıllar kısa ve uzun dönemli ve toplu planlama faaliyetlerinin öne çıktığı dönemdir. Bu dönem stratejik planların tartışıldığı ve uygulanmaya başlandığı dönem olarak ifade edilebilir. 1980’li yıllar ise rekabet ve sektör analizi faaliyetlerinin hız kazandığı dönemdir. Bu dönemde işletme gurularından biri olarak kabul edilen Micheal Porter (1985) “*Beş Güç Analizi – Five Forces Analysis*” modelini ileri sürmüştür. Dolayısıyla, 1980’li yıllar strateji geliştirmenin basit ve durağan bir mekanizmadan ziyade, stratejik faaliyetlerin örgütün yapısı ve çeşidine göre değişiklik gösterebileceğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda, bu dönem stratejik planlamadan stratejik yönetime geçiş dönemi olarak da ifade edilebilir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995, s.11-21; Akgemci, 2013, s.13-16; Eryılmaz, 2016, s.10). Günümüzde stratejik yönetim faaliyetleri kamu veya özel sektör ayrımı yapılmaksızın uygulanmaktadır (Bilgiç, 2013, s.71). Bu bağlamda, stratejik yönetim düşüncesi çeşitli araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır;

Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için işletmenin sahip olduğu kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanılması ve işletmenin faaliyet gösterdiği çevre ile ilişkisinin belirlenmesi sürecidir (Schendel ve Hatten, 1972, s.5).

Diğer yandan Ansoff (1972) stratejik yönetimin sadece işletmenin çevresi ile ilişkili olmadığını, geleceği tasarlayabilmek için işletmenin tüm kaynaklarının bütüncül bir yaklaşımla uzun dönemli yönetilmesi olarak ifade etmiştir.

Stratejik yönetim örgütün çevresiyle ilişkisini yönetirken aynı zamanda örgüt tarafından belirlenmiş olan “*örgütsel misyonların*” işleyişini izleme ve yönetme sürecidir (Higgins, 1983, s.3).

Stratejik yönetim hem mevcut hem de gelecekteki çevreyi göz önünde bulundurarak, organizasyonun hedeflerini belirleme ve söz konusu hedeflerin uzun vadede gerçekleşebilmesi için karar alma, uygulama ve kontrol etme süreci olarak ifade edilebilir (Smith vd., 1988, s.5).

Yöneticilerin, organizasyonun uzun vadeli planlarını kararlaştırarak, belirlenen amaçlara ulaşmak için ilgili tüm iç ve dış koşulları göz önünde bulundurularak çeşitli stratejiler geliştirmesi ve seçilen eylem planlarını yürütmeyi taahhüt ettiği süreçtir (Thompson ve Strickland, 1995).

Stratejik yönetim, örgütlerin herhangi bir zaman ve çevre içinde varlıklarını sürdürmelerini sağlayacak planların belirlenmesi ve uygulanmasını kapsar (Pamuk vd., 1997, s.15-18).

Stratejik yönetimde planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve kontrol gibi temel fonksiyonlar değişmemekle birlikte, bu fonksiyonlar ağırlıklı olarak dış çevre üzerine odaklandırılmıştır (Üzün, 2000, s.39).

Stratejik yönetim, stratejik planların belirlenmesi için gerekli araştırma, değerlendirme ve seçim faaliyetlerinin işletme içi her türlü önlemin alınarak uygulanması ve kontrol edilmesini kapsayan bütünsel bir süreçtir (Öğüt vd., 2004, s.281).

Aktan (2008) stratejik planlama ile stratejik yönetimin birbiriyle karıştırılmaması gerektiğini vurgulamıştır. Stratejik planın stratejik yönetimin bir parçası olduğu ifade edilmektedir. Stratejik yönetim sürecinde ne, niçin, nasıl, ne zaman, nereye ve kim sorularının cevaplanması önemlidir. Bu açıklamalar çerçevesinde stratejik yönetim; bir organizasyonun faaliyet gösterdiği yoğun rekabet ortamında rakiplerle nasıl mücadele edileceğine ilişkin stratejilerin geliştirilmesi, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi olarak tanımlanmıştır.

Stratejik yönetim işletmenin günlük ve rutin işlerinin yönetiminden ziyade, işletmeye yaşamını devam ettirebilmesi için uzun dönemde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinden getiri sağlayabilecek işlerin yönetimiyle ilgilidir. Bu bağlamda, stratejik yönetim süreci bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan analitik bir süreçtir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.28).

Stratejik yönetim işletmelerin ve diğer örgütlerin vizyon, misyon, amaç ve hedef belirlemeleri, dış ve iç çevre analizi yaparak rakiplerine üstün gelmek ya da

onlara rağmen başarılı olarak geleceğe yürümek ve bunlar için stratejiler belirleme sürecidir (Akdemir, 2018, s.5).

Stratejik yönetim, kurgusu doğru oluşturulmuş bir vizyon ve misyon dahilinde tanımlanmış ve mutabakat sağlanmış hedeflere götüren bir yönetim tarzıdır. Dolayısıyla stratejik yönetim proaktif bir yönetim anlayışıdır. Statükodan arınmış, sürekli çevresel etkenlere karşı güncellenen, çevresel şartlara uyum sağlamaktan ziyade çevresel şartları değiştirme çabası içinde olan ve geleceği kurgu aşamasından inşa aşamasına taşıyan bir yönetim anlayışıdır (Çarıkçı ve Yıldırım, 2020, s.305).

Görüldüğü üzere son 50 yıllık süreçte stratejik yönetim kavramı çeşitli bilim insanları ve iş dünyası tarafından birçok kere tanımlanmıştır. Bu süreçte, stratejik yönetim kavramı farklı yaklaşımlarla ifade edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu tanımlamalar arasında farklılıklar bulunmakla birlikte, tanımların ortak özellikleri; stratejist seçimi (ağırlık olarak üst yönetim kadrosundan), çevre analizinin yapılması, değişim ve dönüşümün farkında olunması, stratejik bilinç ve yönlendirme evresinin oluşturulması, rakiplere üstünlük sağlayacak planların belirlenmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi, geleceğin öngörülmesi ve şekillendirilmesi olarak sıralanabilir. Her ne kadar stratejik düşüncenin doğuşu askeri alanda kendisi gösterse de zaman içerisinde (özellikle 1960 sonrası) iş dünyası bağlamında da stratejik uygulamaların ağırlığı hissedilmektedir. 20. yy'ın başlarında “işletme politikaları” adı altında bir eğitim dersi olarak ortaya çıkan stratejik yönetim kavramı, Harvard Üniversitesinde “örnek olay-case study” tartışmaları yöntemiyle iş idaresi alanında da öğretilmeye başlanmıştır. Harvard tarafından geliştirilen söz konusu programda, işletmenin çeşitli fonksiyonlarının (muhasabe, pazarlama, yönetim, üretim) nasıl “entegre” edilebileceği tartışılıyordu. Böylece, üst yönetimin kullanabileceği multi-fonksiyonel ve bütünleştirici bir modelin ortaya çıkması hedeflenmiştir.

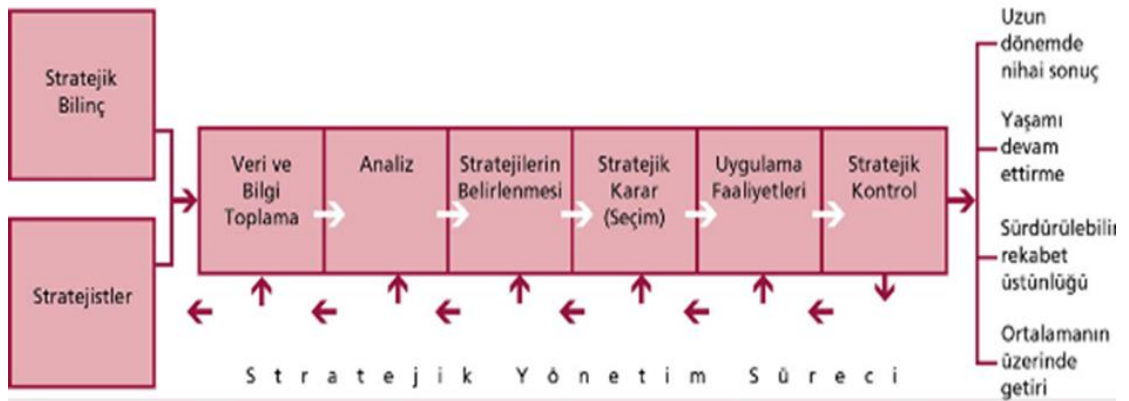
1960’larda başlayan bu gelişmeler, stratejik düşüncenin yazılı köklerinin daha eski yıllara dayandığını ortaya çıkarmıştır. Örneğin Peter Drucker (1946) “*Concept of the Corporation*” adlı eserinde “işletmelerin başarısının kaynağı nedir” ve “işletmenin amacı nedir” diye sorarak stratejik düşüncenin yanıtını aramıştır. Stratejik yönetim düşüncesi iş dünyasına sunduğu pratik fikir ve uygulamalarla hareketliliğe yol açmış ve meşruluk arayışını hızlandırmıştır. Özellikle, akademik alan yazınında Chadler’in “*Strategy and Structure*” (1962), Ansoff’un “*Corporate Strategy*” (1965) ve Andrews’un “*Business Policy*” (1971) adlı eserleri stratejik yönetimin bilimsel disiplin olarak görülmesi gerekliliği tartışmalarına hız kazandırmıştır. 1970’li yıllara gelindiğinde ise yönetim

gurularından Mintzberg'in çalışmaları çok önemli sonuçlar doğurmuştur. Mintzberg (1978) strateji geliştirmenin “*nasıl olması gerektiği*” sorusundan ziyade, “*nasıl geliştirildikleri*”nin incelenmesi yönünde tavsiyelerde bulunmuştur. Ayrıca, bu dönemde Harvard Üniversitesi ve Purdue Üniversitesi'nde yürütülen araştırmalarda, strateji ile performans arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması hedefleniyordu. Bu araştırmalar sonucunda, çevre kadar stratejinin de performans üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, rakiplerine kıyasla daha iyi stratejiye sahip işletmelerin daha yüksek performans göstereceği inancı ortaya çıkmıştır.

1980'li yıllara gelindiğinde, stratejinin ekonomi alanına ilişkin araştırmalar ilgi odağı haline gelmiştir. Bu dönemde, Micheal Porter tarafından yayınlanan “*Competitive Strategy*” (1980) ve “*Competitive Advantage*” (1985) adlı eserler stratejik yönetim düşüncesinde odak kaymasına sebebiyet vermiştir. Strateji de artık “*ne olduğu*” değil “*ne olması*” gerektiği düşüncesi ağır basıyordu ve bu durum stratejik planlamadan rekabet stratejisine geçiş sürecinin de başladığını gösteriyordu (Barca, 2005, s.9-13). Kısaca, 1980'lerden günümüze kadar ki gelişmeler stratejinin iş dünyasının ayrılmaz bir parçası olduğunu açıkça göstermektedir. Stratejik düşünce işletmeleri doğrudan veya dolaylı şekilde etkileyen yönetsel bir paradigmadır. Bu bağlamda, stratejik yönetim sürecinin evreleri Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1.

Modernist Bakış Açısından Stratejik Yönetim Süreci



Not. H. Ülgen ve S. K. Mirze, 2013, İstanbul Beta Yayınları tarafından yayımlanmış olan “İşletmelerde Stratejik Yönetim” adlı çalışmadan alınmıştır.

Stratejik yönetim süreci işletmelerde bulunan yöneticilerin stratejik bilince sahip olup olmamasıyla ilgilidir. Stratejik bilince sahip yönetici rakiplerinin boş durmadığını, sürekli yeni stratejiler geliştirmekle meşgul olduklarını, geliştirilen stratejilerin nasıl daha etkili uygulanabileceğini ve sürekli değişim içerisinde olan çevreden optimum düzeyde nasıl yararlanacağıyla ilgilenmektedir. Daha sonra, üst yönetim kadrosundan seçilen stratejistler, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde ederek ortalama üzerinde getiri sağlayacak faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için veri ve bilgi toplama işlemlerine başlamaktadır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda işletmenin faaliyet gösterdiği üst sistem (çevresi) analizi yapılır. Analiz süreci tamamlandıktan sonra işletmenin kullanabileceği alternatif stratejiler üzerine yoğunlaşılır. Örgüt kültürü, kurum yapısı, dış çevre, yönetici profili gibi etkenler göz önünde bulundurularak en yararlı ve verimli olacağı düşünülen strateji seçilir ve uygulama safhasına geçilir. Bu süreçte, işletmenin benimsemiş olduğu stratejinin ne kadar işe yarayıp yaramadığı kontrol edilir ve elde edilen geri bildirimler sonucu stratejide değişikliğe gidilebilir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.34). Dolayısıyla, stratejinin alt ve yan kollarını oluşturan diğer etkenlerin incelenmesi önem arz etmektedir.

1.8.2. Strateji Bileşenleri

Stratejinin eski tanımları incelendiğinde, strateji kavramının bir firmanın misyonu, amaçları ve taktikleriyle ilişkilendirildiği görülmektedir (Steiner ve Milner, 1977; Quinn, 1980). Strateji bir firmanın amaçlarına ulaşma veya misyonunu yerine getirme olarak tanımlanırken, stratejik yönetim bir firmanın misyon ve hedeflerine karar verilerek, belirli stratejilerin nasıl seçildiği ve bu stratejilerin belirli politikalar veya taktikler aracılığıyla nasıl uygulandığı sürecidir (Barney, 1997, s.10). Dolayısıyla, misyon, hedefler ve taktikler terimlerinin hepsinin strateji ve stratejik yönetim için özel anlamları bulunmaktadır.

Bir firmanın misyonu; örgütün uzun vadede ne yapmayı ve ne olmayı amaçladığı konusunda üst yönetim tarafından belirlenen ve uygulanan eylemler bütünüdür. Üst yönetimin gelecek konusundaki görüşleri çoğu zaman misyon beyanı olarak da görülebilir. Örneğin, dünyanın en büyük çikolata üreticilerinden biri olan “Hershey Foods”un üst yönetim kadrosu, işletmenin misyonunu “*çeşitlendirilmiş büyük bir gıda şirketi haline gelmek*” olarak belirlemiştir. Amerika’nın en önemli telekomünikasyon şirketlerinden biri olan MCI ise misyonunu, “*küresel telekomünikasyon hizmetleri*

sektöründe lider konuma ulaşmak ve yüksek kar elde etmek” olarak ifade etmiştir (Thompson ve Strickland, 1995).

Rekabetin yüksek olduğu pazarlarda özellikle aynı ürün ve hizmetleri aynı tüketici grubuna sunan işletmeler hemen hemen aynı tip işleri yürütmektedir. Lojistik sektörüne baktığımızda, Ekol, Netlog, Borusan, Mars Lojistik gibi işletmeler birbiriyle oldukça benzerlik göstermektedir. Ancak, söz konusu işletmelerin iş süreçleri yakından incelendiğinde, her işletmenin kendine has müşteri kitlesi, üretim veya teslimat teknolojisi ve hizmet anlayışı olduğunu görebiliyoruz. Bu doğrultuda, işletmenin sunmuş olduğu farklı mal veya hizmetin yanında, işletme tarafından benimsenmiş olan felsefeler, yaklaşımlar ve değerlerin misyon üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir. (Ülgen ve Mirze, 2013, s.173-174).

Strateji oluşturma sürecini doğrudan etkileyen bir diğer önemli bileşen ise işletmenin amaçları ve hedefleridir. İş dünyası çevrelerince, işletmenin gelecek planları üzerinde doğrudan ilişkisi olan amaç ve hedef kavramları üzerine hala görüş birliği sağlanamamıştır. Ancak, araştırmacılar amaç ve hedef kavramlarının birbiri yerine kullanılabileceğini ifade etmektedir (Şimşek ve Çelik, 2015, s.39). Hedefler daha net ve ölçülebilir nitelikte olup genelde amaçların nicelik olarak belirtilmiş halidir. Örneğin, işletme amacını “sürdürülebilir yüksek büyüme sağlayarak lider konuma gelme” olarak belirlemişse gelecek 5 yıl boyunca her yıl satışları %20 büyütme gibi bir hedef oluşturabilir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.183). Ancak, uygulama evresinde amaç ve hedefleri oluşturma ve hayata geçirme düşünüldüğü kadar kolay değildir. Amaçların etkin şekilde yerine getirilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir (Daft, 2009, s.213);

- Amaçlar sonuçlara doğrudan etki edecek önemli konuları kapsamalıdır. İşletmeler bazen birden fazla amaç benimseyebilir. Ancak, her amacın önem derecesi birbirinden farklılık gösterebilir. Daha açık bir ifadeyle, işletme tarafından ulaşılacak istenen bazı amaçların önem derecesi yüksek olabilirken, bazılarının önem derecesi düşük olabilir.
- Amaçlar objektif ve ulaşılabilir olarak saptanmalı ve işletmenin gelişmesinde önemli rol oynayacak hususlar dahilinde belirlenmelidir. İşletmenin küresel piyasalarda yoğun rekabetten en az etkilenmesi ve başarılı olabilmesi hedeflerin sürekli olarak yükseltilmesine bağlıdır. Yüksek hedef çalışanların en üst kapasite ile çalışmasına teşvik ederken, ulaşılması zor hedeflerin belirlenmesi çalışanları olumsuz yönde etkileyerek motivasyon düşüklüğüne sebep olabilir.

- Amaçlar açık, net ve ölçülebilir olmalıdır. Amaçların soyut veya belirgin şekilde ifade edilmemesi amaçların gerçekleşip gerçekleşmeyeceği hakkında bir fikir sağlamaz. Bu nedenle, amaçların sayısal olarak belirlenmesi işletmenin standart oluşturma ve ölçme işlemini daha kolay hale getirecektir. Ayrıca, amaçlar belirli bir süreyi kapsamalıdır. Zaman sınırlaması performans ölçümlemesinde önemli bir kriterdir.

Stratejik yönetim bağlamında çok sık kullanılan bir terim olmasına rağmen taktik veya politika hakkında bilgi oldukça kısıtlıdır. Amaç ve hedef kavramları gibi taktik ve politika kavramları da neredeyse eş anlamlıdır (Barney, 1997; Eren, 2014). Dalay (2001)'e göre taktik, işletmenin elinde bulundurduğu kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanarak değişen ortamlara uygun kısa vadeli karar alma sürecidir. Taktikler genellikle değişen rekabet koşullarına bağlı olarak dinamik ve kısa süreli faaliyetler bütünüdür. Politika ise ağırlıklı olarak kamu alanında kullanılan bir kavramdır. İş dünyasında, yöneticilerin karar alma süreçlerine katkıda bulunan bir kılavuz olarak karşımıza çıkmaktadır (Dinçer, 2013, s.26).

1.8.3. Çevresel Tehditlerin ve Fırsatların Belirlenmesi

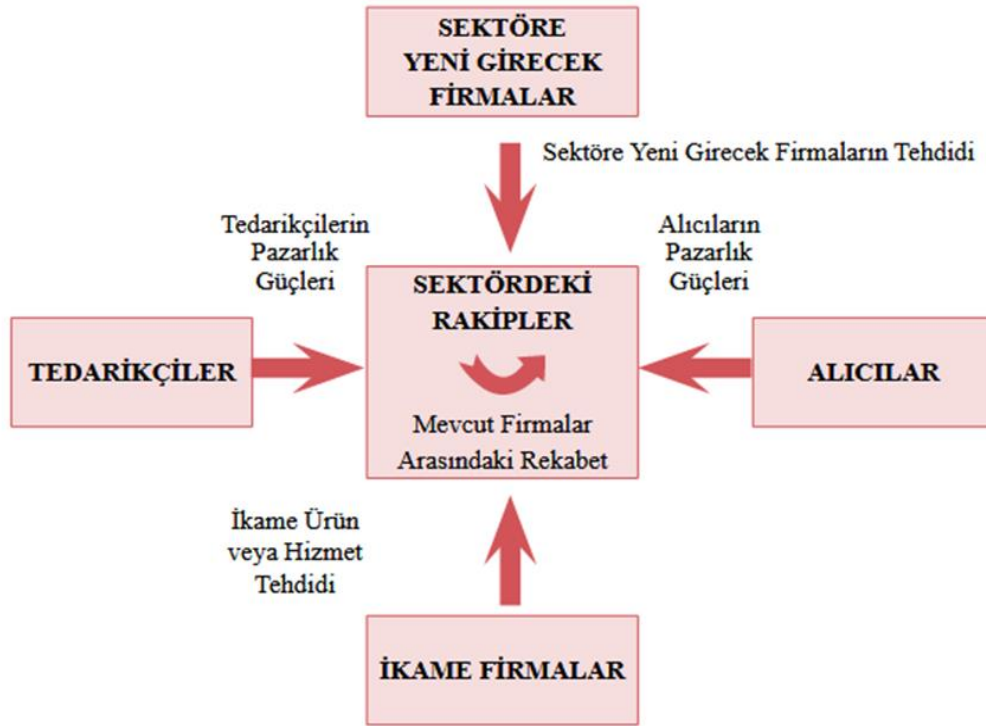
1.8.3.1. Çevresel Tehditler

Christensen vd. (1980)'e göre çevresel tehdit, işletmenin performans seviyesini düşürmeye çalışan herhangi bir kişi, grup veya organizasyon eylemlerinin bütünüdür. Tehditler, bir işletmenin maliyetini artıran ve gelirini düşüren dışsal zorlayıcı güçlerdir. Porter tarafından geliştirilen beş güç modelinin temel amacı, yöneticilere tehditleri analiz etmede yardımcı olacak ve potansiyel tehditleri etkisiz hale getirecek daha etkili stratejilerin geliştirilmesidir. Porter (1980)'a göre iç çevresinde, işletmelerin stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek ve aynı zamanda gelecekteki rekabet durumuna doğrudan etki edebilecek beş ana faktör bulunmaktadır; (1) olası rakiplerin tehdidi, (2) ikame malların yarattığı tehdit, (3) tedarikçilerin pazarlık gücü, (4) müşterilerin pazarlık gücü ve (5) rakipler arasındaki rekabetin şiddeti. Bu faktörlerin ilk ikisi fark edilmeyen olası tehdit unsurudur. Daha açık bir ifadeyle, ilk iki unsur mevcut iş çevresi içinde değildir. Ancak, işletmelerin strateji oluşturma sürecinde bu iki unsurun her an pazara girip kendilerini etkileyebileceğini düşünerek hareket etmesi gerekmektedir. Takip eden diğer iki unsur, işletmenin şu anki iş çevresinin içinde bulunduğu ve etkileşimde olduğu gruplarla ilgilidir. Son olarak, geleneksel rekabet analizinde ele alınan birbiriyle rekabet

eden irili ufaklı çeşitli rakiplerin alacağı karar ve davranışların ortaya çıkaracağı etkidir. Şekil 2’de sektör rekabetini şekillendiren beş güç gösterilmiştir.

Şekil 2.

Porter’ın Beş Güç Modeli



Not. B. Coşkun, 2014, Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi tarafından yayımlanan “M. Porter’ın 5 Kuvvet Modeline Göre Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabet Analizi” adlı çalışmadan alınmıştır.

Porter (1980)’a göre, yeni firmaların piyasaya girişi mevcut rakipler tarafından engellenmediği sürece, yüksek kar oranı sıfıra doğru eğilim gösterecektir. Piyasaya yeni giren firmanın yerleşik bir firmanın performansına tehdit oluşturma derecesi giriş maliyetle doğru orantılıdır. Örneğin, sektöre yeni girecek bir firmanın maliyeti, elde edebileceği potansiyel kardan daha büyükse, işletme o sektöre girmek istemeyecektir. Dolayısıyla, yeni giren firmalar yerleşik firmalar için bir tehdit unsuru olmayacaktır. Ancak, giriş maliyeti elde edilecek getiriden düşükse, girişten elde edilen kar giriş maliyetinden az olana kadar giriş devam edecektir (Barney, 1997, s.69).

İkame ürünlerin, piyasadaki ürünlere ikame olup olamayacağı; ikame ürüne geçiş maliyeti, piyasa da bulunan ikame ürün sayısı, ikame ürünün farklılaşma düzeyi, tüketici davranışlarındaki değişim, ikame ürünlerin yarar-fiyat-kalite üstünlüğüne sahip olması gibi çeşitli koşullara bağlıdır (Porter, 1980, s.6; Ülgen ve Mirze, 2013, s.97). İkame, bir

sektördeki firmaların talep edebileceği fiyatlara ve karlara tavan uygulaması olarak da görülebilir. 1970’lerde yaşanan petrol krizinde, OPEC üyeleri kendi aralarında gizli anlaşma yaparak günlük üretim miktarını düşürmüş ve petrolün varil fiyatını 40 dolara kadar çıkartmışlardır. Petrol fiyatında meydana gelen bu aşırı yükseliş, daha önce çok fazla tercih edilmeyen diğer enerji kaynaklarını (petrol kumu, güneş enerjisi, vb.) daha cazip hale getirmiştir. Ancak, 1980’lerde ham petrol fiyatlarının yeniden düşüşe geçmesi ikame mallara karşı olan ilgili azaltmıştır. Eğer petrolün varil fiyatı 40 doların üzerinde işlem görmeye devam etseydi, söz konusu olan ikamelerin birçoğu kitlesel kullanıma geçerek petrol ihraç eden ülkeleri uzun vadede oldukça zor duruma düşürebilirdi. 1970’lerde yaşanan petrol krizinde de görüleceği üzere, ikame ürünler sektördeki bir ürün veya hizmetin yerini alabilir. Ancak, bu durumun gerçekleşebilmesi için ikame ürünün yerini alacağı üründen daha üstün olması gerekmektedir (Barney, 1997, s.87).

İşletmelerin stratejik karar ve davranışlarını etkileyecek diğer önemli bir faktör ise tedarikçilerin ne düzeyde pazarlık gücüne sahip olduğudur. Piyasada tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olması, tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin genel fiyatlarında artışa ve ürün kalitesinde düşüşe neden olabilir. Örneğin, teknoloji dünyasına yön veren IBM, Apple ve Motorola gibi küresel devler, kişisel bilgisayarlara yazılım sağlayan Microsoft şirketinin gücünü azaltmak için ortak girişimde bulunmuştur (Zachary, 1991). Porter (1980)’a göre tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olabilmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir; (1) başka tedarikçiye geçiş maliyetinin yüksek olduğu durumlar, (2) tedarikçinin sağladığı üründe farklılık yaratmış olması veya ikamesinin bulunmadığı durumlar, (3) tedarikçinin gelir bakımından sektöre çok bağımlı olmaması, (4) tedarikçinin sektöre girme olasılığı olarak ifade edilebilir.

Sektörde müşterilerin pazarlık gücünün yüksek olması işletmenin karlılığı üzerinde tehdit oluşturabilir. Sektörde çok fazla müşterinin bulunması genelde rekabetin yoğunlaşmasına ve müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden olmaktadır. Sektördeki bazı göstergeler müşterilerin pazarlık gücünün yüksek olduğuna işaretler. Porter (1980)’a göre müşterilerin tehdit olarak görüleceği durumlar şu şekilde sıralanmıştır; (1) sektördeki müşteri sayısının düşük olduğu durumlar, (2) Farklılaştırılmamış veya standart ürünün satıldığı durumlar, (3) işletme maliyetinde müşterilerin alım miktarı önemli rol oynuyorsa, (4) müşterilerin yeteri kadar ekonomik kazanca sahip olmaması.

İş çevresi analizinde son dikkat edilmesi gereken husus sektördeki rakiplerin birbiri arasındaki rekabet durumudur. İşletmeler arasındaki rekabet işletmelerin karlılığını doğrudan etkileyen bir husustur. Örneğin, otomobil sektöründe Ford-Chrysler, Toyota-Nissan veya teknoloji dünyasının önemli aktörleri Hewlett Packard, Gateway ve Apple arasındaki aşırı rekabet; yeni ürün geliştirme, indirim, yoğun reklam kampanyaları ve diğer rekabet eylemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Barney, 1997, s.84). Porter (1980)' a göre işletmeler arasındaki rekabeti artıran çeşitli faktörler bulunmaktadır; (1) Sektörde çok fazla birbiriyle rekabet eden işletmenin bulunması, (2) sektör büyümesindeki azalış, (3) ürün farklılaştırma zorluğu veya eksikliği, (4) üretim kapasitelerinin yükseltilmesidir.

1.8.3.2. Çevresel Fırsatlar

20. yüzyılın sonlarında rekabet kapsam olarak daha uluslararası bir hale gelmiştir. Odak noktası ulusal veya bölgesel görünen endüstriler bile son birkaç yılda daha uluslararası düzeye ulaşmıştır. Uluslararası rekabet piyasaya yeni giriş tehdidini, ikame ürün tehdidini ve rekabetin yoğunlaşmasını artırma eğilimindedir (Porter, 1980). Diğer yandan, uluslararasılaşma firmalar için çeşitli fırsatları da ortaya çıkarabilir. Bu durumda firmaların vermesi gerektiği en önemli karar çok uluslu bir stratejiyle mi yoksa küresel bir stratejiyle mi rekabet edecekleridir (Barney, 1997, s.118). Çok uluslu stratejiyi benimseyen firmalar, aynı anda çok sayıda bölgesel veya ulusal pazarda rekabet etmektedir. Ancak, bölgesel veya ulusal faaliyetler birbirinden ayrıdır ve firmalar rekabet baskılarına karşılık olarak kendi stratejilerini seçmekte özgürdür. Çok uluslu stratejiyi benimseyen firmalar iki temel avantajla karşı karşıyadır. Birincisi, firmaların bir ülkedeki veya bölgedeki değişen koşullara hızlı yanıt vermesini sağlayan “*merkeziyetçilik*”dir. Dünya’nın farklı bölgelerinde çeşitli tehdit veya fırsatlar ortaya çıkabilir. Ancak bu durum, diğer firmalar tarafından fark edilemez veya çok geç fark edilir. Çok uluslu şirketlerin değişik coğrafyalarda faaliyet göstermesi söz konusu tehdit veya fırsatlara karşı hızlı hareket ederek gerekli eylemlerin uygulanması imkanını verir (Bartlett ve Ghoshal, 2002). İkincisi, çok uluslu bir firmada genel merkez ve bölümler arasında az sayıda etkileşim olmasına rağmen belirli bir bölgedeki fırsattan yararlanmaları veya tehditleri etkisiz hale getirmeleri gerektiğinde kurumsal kaynaklarını devreye sokabilirler.

Çok uluslu strateji benimseyen firmalar bölgelerde veya ülkelerde bağımsız şekilde faaliyet gösterirken, küresel stratejiyi benimseyen firmalar faaliyet gösterdiği tüm küresel pazarlarda dağıtım, üretim ve diğer işletme fonksiyonlarını optimize etmeye çalışmaktadır (Bartlett ve Ghoshal, 2002). Singapur’da bulunan fabrikalarda üretim maliyetleri çok düşük ve kalite yüksek ise küresel firmalar üretim tesislerini Singapur’da kurma eğiliminde olacaktır. Büyük Britanya’da teknoloji ve araştırma-geliştirme faaliyetleri daha gelişmişse küresel firmalar araştırma-geliştirme merkezlerini bu bölgeye yönlendirecektir. Dolayısıyla, küresel stratejiler firma maliyetlerinin çok düşük ve kalitenin en üst seviyede olduğu coğrafi bölgelere odaklanmanın avantajını sağlamaktadır (Barney, 1997, s.119). Ancak, çeşitli avantajların yanında küresel stratejilerinde bazı tehdit ve riskleri bulunmaktadır. Küresel firmalarda ürün ve hizmetlerin tedariki dünyanın farklı bölgelerinde birçok operasyon gerektirdiğinden “koordinasyon” kilit rol oynamaktadır (Porter, 1986). Farklı ülke veya bölgeler arasında koordinasyon sağlamak özellikle, dil, kültür, hukuk sistemi ve geleneksel iş uygulamalarındaki farklılıklar koordinasyon çabalarını zorlaştırabilir. Ayrıca, birbirinden bağımsız birimlerin coğrafi olarak farklı yerlere konumlandırılması firmalara önemli nakliye maliyetleri yaratabilir (Bartlett ve Ghoshal, 2002). Bu bağlamda, küresel stratejiler, bir firmanın bölgesel fırsat ve tehditlerine yanıt vermede sınırlı ancak küresel pazarlara yanıt vermede iyi tasarlanmış bir strateji olarak ifade edilebilir.

1.8.4. İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Değerlendirilmesi

İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin rekabetçiliği üzerindeki etkisi uzun yıllardır tartışılan bir konudur. 1900’lerin başında Harvard Ekonomi Okulu’ndan A.W. Shaw, M.T. Copeland, George Alber Smith, Jr., ve Edmund P. Learned örgütteki genel müdürün rolünü analiz etmiştir (Learned vd., 1969). 20.yy’ın başlarında, genel müdürün örgüt performansı üzerinde oldukça önemli etkisi olduğu varsayılmaktaydı. Genel müdür, örgütün dış çevresini analiz eden, işletmenin içsel güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaran ve örgüte maksimum değeri kazandıracak stratejileri seçen kişi olarak görülüyordu. Dolayısıyla, yüksek kaliteli genel müdürler örgütün güçlü yönü, düşük kaliteli genel müdürler ise örgütün zayıf yönü olarak düşünülüyordu.

İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine yönelik bir diğer büyük etki “Ricardocu Ekonomi” modeline dayanmaktadır. Geleneksel ekonomik model de üst düzey yöneticinin rolü oldukça az veya yoktur önemli olan üretim kaynaklarıdır. Üretim faktörlerinin verimli kullanılması işletmeye normalin üzerinde getiri sağlayarak rekabet

üstünlüğü getirecektir. Ancak, üretim faktörlerinin yanı sıra pazarda meydana gelen fiyat değişikliği, ürüne olan talep, ürünün elastikliği gibi faktörlerde göz ardı edilmemelidir (Ricardo, 1817; Barney, 1997; Hirshleifer vd., 2005). Geleneksel yaklaşım işletmenin pazardaki arz ve talep durumuna göre ekonomik değeri maksimize eden üretim seviyesine çıkılmasını varsaymaktadır (Winter ve Nelson, 1982). Ancak, 1959 yılında Edith Penrose, “*Firmanın Büyüme Teorisi – The Theory of the Growth of the Firm*” başlıklı bir kitap yayınlamıştır. Penrose (2009) işletmelerin çok sayıda birey ve grubun faaliyetlerini birbirine bağlayan ve koordine eden bir idari çerçeve olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla, işletmeler oluşturdukları idari kadrolar ile herhangi bir firmanın kontrolünde olan verimli kaynaklarından yararlanabilir.

Firma kaynakları bir firma tarafından kontrol edilen ve firmanın verimliliğini ve etkinliğini geliştiren stratejileri tasarlamasına ve uygulamasına olanak veren tüm varlıklar, yetenekler, örgütsel süreçler ve firma nitelikleri olarak ifade edilebilir (Daft, 2009). Kaynaklar finansal sermaye, fiziksel sermaye, insan sermayesi ve örgütsel sermaye olmak üzere dört kategoriye ayrılmaktadır. Finansal sermaye, stratejilerin tasarlanması ve uygulanması için kullanılacak tüm parasal kaynakları içermektedir. Girişimcilerden sermaye ve tahvil sahiplerinden, bankalardan veya dağıtılmamış karlardan gelen sermayenin bütünü finansal sermayedir (Barney, 1997, s.143). Fiziksel sermaye ise bir firmada kullanılan teknolojiyi, firmanın sahip olduğu makine ve ekipmanları, coğrafi konumunu ve hammaddeye erişimini kapsamaktadır (Williamson, 1975). Firmanın donanımsal ve yazılımsal teknolojileri, üretim sürecinde kullanılan robot teknolojileri, stok maliyetini kontrol etmek için kurulan otomatik depolar ve coğrafi konum fiziksel sermayenin belirgin örnekleri arasındadır (Ghemawat, 1986; Badaracco ve Hasegwa, 1988; Kirkpatrick, 1992). İnsan sermayesi bir firmadaki bireysel yönetici ve çalışanların eğitimini, deneyimini, zekasını, iç görüşünü ve ilişkilerini içermektedir (Becker, 2009). Bill Gates ve Steve Jobs gibi tanınmış girişimcilerin insan sermayesi üzerindeki etkisi ve önemi büyük ölçüde anlaşılmıştır (Deutschman, 1992; Kupfer, 1992). Örgütsel sermaye ise, bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan sermaye türüdür. Örgütsel sermaye bir firmanın raporlama yapısını, resmi ve gayri resmi planlamasını, kontrol ve koordinasyon sistemlerini, kültürünü, itibarını ve firma içindeki gruplar ve çevresindekiler arasındaki ilişkileri içermektedir (Tomer, 1987).

Firmanın sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin iyi tanımlanmış olması ve kaynakların heterojenliği ya da sabitliği firmanın güçlü ve zayıf yönlerini belirlemede kısıtlı kalabilmektedir. Dolayısıyla, firmalar farklı yapı ve modellere eğilim gösterebilmektedir.

Örneğin, Firmalar, VRIO (Değerli-Value-, Nadir-Rareness-, Taklit-Imitability-, Örgüt-Organization) olarak adlandırılan dört soruluk bir yapıyı cevaplandıklarında güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi gözlemleyebilir. Bir firmanın sahip olduğu kaynak veya yetenekler değerli değilse söz konusu kaynak o firmanın çevresel fırsatlardan yararlanıp çevresel tehditlerden kaçınmasına yarayacak stratejilerin oluşturulmasında engel olacaktır. Değersiz kaynakları kullanmak firmanın maliyetini artıracak, karlılığını düşürecek ve rekabette dezavantajlı duruma düşürecektir. Bu durum, SWOT analizinde kurumsal bir zayıflık olarak algılanmasına neden olabilir. Bir kaynak veya yetenek değerli ancak nadir değilse stratejilerin tasarlanması ve uygulanması aşamasında bu kaynakların kullanımı firmaya normal ekonomik değer kazandıracaktır. Bu tür kaynakların kullanılması firmaya normalin üzerinde ekonomik değer kazandırmamasına rağmen firmanın rekabette dezavantajlı duruma düşmesini engelleyecektir. Bu durum, SWOT analizinde kurumsal bir güç olarak değerlendirilebilir. Bir kaynak veya yetenek değerli ve nadir ise ancak taklit edilmesi maliyetli değilse stratejilerin tasarlanması ve uygulanması aşamasında bu kaynakların kullanımı firmaya geçici rekabet üstünlüğü ve normalin üzerinde ekonomik değer kazanmasına olanak verecektir. Bu tür kaynaklardan yararlanan firmalar genellikle pazara ilk giren firma olduğu için ilk hamle avantajını da elde etmektedir. Bu durum, SWOT analizinde kurumsal bir güç ve ayırt edici yeterlilik olarak düşünülebilir. Bir kaynak veya yetenek değerli, nadir ve taklit edilmesi maliyetliyse, stratejilerin tasarlanması ve uygulanması aşamasında bu kaynakların kullanımı firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı ve normalin üzerinde ekonomik getiri sağlamasına imkân sağlayacaktır. Rakiplerin bu tür kaynaklara sahip firmaları taklit etmesi önemli maliyet dezavantajlarına neden olacağından bu firmaların stratejilerini taklit etmek zordur. Dolayısıyla, bu durum SWOT analizinde kurumsal bir güç ve sürdürülebilir ayırt edici yeterlilik olarak düşünülebilir (Barney, 1997, s.145-163). Tablo 1’de VRIO yapısı ile geleneksel SWOT analizinin güçlü ve zayıf yönleri arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 1.*VRIO Yapısı ile SWOT Analizi Arasındaki İlişki*

Değerli	Nadir	Taklit Edilmesi Maliyetli	Örgüte Faydası	Güçlü Yönler / Zayıf Yönler
Hayır	-	-	Hayır	Zayıf
Evet	Hayır	-		Güçlü
Evet	Evet	Hayır		Güçlü ve ayırt edici yeterlilik
Evet	Evet	Evet	Evet	Güçlü ve sürdürülebilir ayırt edici yeterlilik

Not. J. B. Barney, 1997, Addison-Wesley Pub.Co tarafından yayımlanmış olan “Gaining and Sustaining Competitive Advantage” adlı çalışmadan alınmıştır.

1.8.5. Rekabet Stratejileri

Porter (1985)’a göre müşteriye değer yaratma süreci iki biçimde gerçekleşebilir; müşteri gereksinimi olan ürün veya hizmeti daha düşük maliyetle elde ettiğinde veya ürün ve hizmet için ödemeye razı olduğu yüksek fiyat karşılığında elde ettiği farklılığın kendisine daha fazla yarar ve değer kazandırdığını düşündüğü zaman. Dolayısıyla, müşterilere değer yaratmak isteyen işletmeler, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini odak merkezine almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.254-255). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin finansman, üretim ve pazarlama fonksiyonlarının ortak çabaları ile gerçekleştirileceği ifade edilmektedir (Çetinkaya, 2006, s.59). Porter’ın genel rekabet stratejilerini oluşturan temel kavramlar Tablo 2’de gösterilmiştir;

Tablo 2.*Porter’ın Genel Rekabet Stratejileri*

		Rekabetçi Avantaj	
		Maliyetler	Ayırt Edici Özellikler
Rekabetçi Amaçlar	Geniş	Maliyet Liderliği	Farklaştırma
	Dar	Odaklanma	

Not. M. E. Porter, 1985, New York: Free Press tarafından yayımlanmış olan “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” adlı çalışmadan alınmıştır.

Tablo 2’de görüldüğü üzere, rekabet üstünlüğü kazanmaya ilişkin üç genel strateji bulunmaktadır. Bunlar; maliyet liderliği, farklılaştırma ve bu iki strateji çerçevesinde ortaya çıkan sadece pazarın belirli bir kesimini hedefleyen odaklanma stratejisidir. Porter (1985)’a göre işletmeler bu üç stratejiden birinde rakiplerine göre ayrışıyorsa rekabet üstünlüğü kazanacaktır. Porter’a göre söz konusu stratejilerin birbirinden bağımsız olarak kullanılması gerekmektedir. Daha açık bir ifadeyle, herhangi bir işletme bu üç strateji eş zamanlı olarak kullanmaya çalışırsa başarısız olacaktır. Günümüz iş dünyasında, bu üç stratejiyi ayrı ayrı olarak kullanan çok sayıda küresel firma bulunmaktadır. Örneğin, Amerika’nın en büyük perakende devi “Wal-Mart” maliyet liderliğine, Alman otomobil devi “Mercedes” ve Amerikan teknoloji lideri “Apple” ürün ve hizmetlerin farklılaştırılmasına odaklanmıştır (Baroto vd., 2012, s.120).

Miller ve Dess (1996) maliyet liderliği stratejisini şu şekilde tanımlamıştır; işletmelerin sektördeki rakiplerine oranla faaliyetlerini daha az maliyetle gerçekleştirmesi ve böylelikle rekabet üstünlüğü elinde tutmasıdır. Thompson ve Strickland (1995)’a göre işletme maliyet liderliğini iki yolla sağlayabilir; (1) işletme değer yaratma sürecinde iç verimlilik çalışmalarına önem vererek ve (2) değer yaratmayan faaliyetlerin süreçten çıkarılarak maliyetlerin yeniden yapılandırılmasına olanak sağlayarak. Tanwar (2013) ise maliyet lideri olabilmek için işletmenin yüksek pazar payına sahip olması gerektiğini veya önemli girdilerde (işçilik, hammadde, vb.) ayrıcalık elde etmesi gerektiğini savunmuştur. Dolayısıyla, işletmelerin maliyet avantajı kazanabilmelerinde ürünlerin düşük maliyetle üretilmesi, üretim sürecinde firelerin asgari düzeye indirilmesi, geniş ürün yelpazesine sahip olunması, ölçek ekonomisi ve sıkı mali kontroller kilit rol oynamaktadır (Peker vd., 2016, s.14). Ayrıca, Porter (1980)’a göre maliyet liderliğini benimseyen işletmeler çeşitli avantajlar elde edebilmektedir; (1) sektör ortalamasının üzerinde gelir sağlayarak tedarikçilerle pazarlık gücünü artırır, (2) pazara girmeyi düşünen yeni işletmeler için giriş engeli oluşturur, (3) rakiplerine kıyasla daha yüksek pazar payına ve önemli hammadde kaynaklarına erişim kolaylığı sağlar.

Porter (1980) tarafından geliştirilmiş üç temel stratejiden biri olan farklılaştırma stratejisi sektörde benzer ürün veya hizmeti aynı alıcı kitlesine sunmak için rekabette bulunan işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için başvurabileceği bir strateji türüdür. Swayne vd. (2006)’a göre farklılaştırma işletmenin sahip olduğu mevcut ürün veya hizmetlerin, rakip ürün veya hizmetlerinden daha farklı hale getirilmesidir. Birçok araştırmacı, işletme için en ideal olanın kendisini birçok alanda farklılaştırması olduğunu ileri sürmüştür (Porter, 2000; İplikçioğlu, 2003; Dinçer, 2013). Örneğin,

küresel teknoloji devi Apple, telefon piyasasına yenilikçi ürünler sunarak pazarda yeni bir segmentin (*akıllı telefon*) oluşmasına sebebiyet vermiştir. Aspirin ilacının ağrı kesici özelliğinin yanı sıra kanı sulandırıcı etkisinin ortaya çıkması, sektördeki diğer ağrı kesici ilaçlardan farklılaşmasına neden olmuştur (Keskin vd., 2016, s.114).

Ayrıca, Porter (1980) işletmelerin pazardaki rakiplerinden daha farklı ve yenilikçi uygulamalar yaparak müşteri taleplerini kendi ürün ve hizmetlerine çekebileceğini belirtmiştir. Farklılaştırma stratejisi müşterinin işletme ve ürün ile bağlılık kurmasına imkân vererek satışlarda istikrarı sağlamakta ve rakip stratejilerin etkisini minimum düzeye indirebilmektedir. Ayrıca, alternatif ürünlerin kısıtlı olması müşterilerin pazarlık gücünü azaltırken, yüksek kâr marjı işletmelerin tedarikçilere karşı pazarlık gücünü de artıracaktır (Porter, 1980, s.37-38; Zuckerman, 2002, s.159). Söz konusu stratejinin işletmeye sağladığı çeşitli avantajların yanı sıra bazı dezavantajlardan da bahsetmek mümkündür. Müşteri farklılığı tam olarak algılayamayabilir veya sunulan farklılık için önerilen fiyatı yüksek bulabilir. Farklılık bir süre sonra sektördeki diğer rakipler tarafından taklit edilebilir. Başlangıçta müşteri için değerli olan bir farklılık, bir zaman sonra önemini yitirebilir. Söz konusu farklılaşma işletme faaliyetlerinde maliyetlerin yükselmesine neden olabilir (Porter, 1985, s.55; Ülgen ve Mirze, 2013, s.263-264).

Zuckerman (2002) odaklanma stratejisini işletmenin dar bir pazar alanında müşteri istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi için ürün veya hizmetlerini geliştirmesi ve satış ve pazarlama faaliyetlerinde bulunması olarak tanımlamıştır. Odaklanma stratejisinde işletme birkaç hedef pazara odaklanmaktadır. Odaklanma stratejisinin iki çeşidi bulunmaktadır. Birincisi, hedef pazarın müşteri grubuna uygun şekilde daraltılarak uygulanacak olan “*maliyet odaklı*” yaklaşım. İkincisi ise, belirli müşterilere dar bir pazar alanında farklılaştırılmış ürün veya hizmetin sunulduğu “*farklılaştırma odaklı*” yaklaşımdır. Söz konusu iki yaklaşımda odaklanan işletmenin hedef segmenti ile sektördeki diğer segmentler arasındaki farklılıklara dayanır.

Maliyet odaklı yaklaşım çeşitli pazarlardaki maliyet davranışlarındaki farklılıklardan yararlanırken, farklılaştırma odaklı yaklaşım belirli pazar segmentlerindeki alıcıların özel ihtiyaçlarından yararlanmaktadır (Tanwar, 2013, s.14-15). Schermerhorn (2008)’e göre odaklanma stratejisini benimseyen işletmeler kaynak ve yeteneklerini özel (dar) bir müşteri grubuna, ürün ve hizmet kategorisine veya coğrafik konuma göre şekillendirmektedir. Diğer iki genel stratejiye kıyasla, odaklanma stratejisini benimseyen işletmeler elindeki kaynakları belirli bir gruba ve dar bir pazar bölümüne yönlendirerek uzmanlaşma sürecini hızlandırmaktadır (Eren, 2014, s.6005). Porter’a göre rekabet

üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler bu üç rekabet stratejisinden birini seçmelidir. Aksi takdirde, başarı şansının düşük olduğunu savunmaktadır (Porter, 1980; Özel, 1998). Söz konusu üç genel stratejinin genel çerçevesi ve farklılıkları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.

Porter'in Temel Rekabet Stratejileri Arasındaki Farklılıklar

Genel Strateji	Genel Olarak Gerekli Beceriler ve Kaynaklar	Genel Organizasyonel Gereklilikler
Maliyet Liderliği	Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim, İşlem mühendisliği becerileri, Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler, Düşük maliyetli dağıtım sistemi.	Sıkı maliyet kontrolü, Sık, ayrıntılı kontrol raporları, Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar, Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler.
Farklılaşma	Güçlü pazarlama becerileri, Ürün mühendisliği, Yaratıcı yetenek, Güçlü temel araştırma yetenekleri, Kalite veya teknolojik yeterlilikte kazanılmış kurumsal ün. Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu, Kanallarla güçlü iş birliği.	ARGE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon, Sayısal ölçüler yerine öznel ölçüler ve teşvikler, Üstün nitelikli işçileri, bilim insanlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam.
Odaklanma	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu.	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu.

Not. M. E. Porter, 1980, New York: Free Press tarafından yayımlanmış olan "Porters' Five Forces. Competitive Strategy" adlı çalışmadan uyarlanmıştır. Ö. Çetinkaya, 2006, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi tarafından yayımlanmış olan "Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmadan uyarlanmıştır.

1.8.6. Küresel Stratejiler

İşletmelerin dış piyasalara açılması ve uluslararası stratejiler geliştirmesinin arkasında bazı nedenler yatmaktadır. Birincisi, uluslararası pazarların standart hale gelmesi. Daha açık bir ifadeyle, farklı pazarlardaki tüketicilerin benzer ürün ve hizmetlerle istek ve ihtiyaçlarını karşılıyor olması. İkincisi, maliyet farklılığından kaynaklanmaktadır. İşletmeler, dış pazarlara açılarak ölçek ekonomisi veya yabancı pazarın sahip olduğu bazı avantajlardan (düşük iş gücü maliyeti, taşımacılık ücretindeki farklılık, vb.) yararlanabilir. Üçüncüsü, küresel rakiplerin sürekli yeni stratejiler geliştirerek rekabetin şiddetini artırması etkilenen işletmelerin daha sistematik ve üretken olmasını sağlayabilir. Dördüncüsü, küreselleşmenin hız kazanmasıyla ülke sınırlarının neredeyse yok olması, serbest ticaret anlaşmalarının artması, bariyer ve engellerin azaltılması ve uluslararası sermaye dolaşımının kolaylaşması gibi gelişmeler işletmeleri uluslararası pazarlara açılmaya teşvik etmektedir (Yip, 2003).

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler bazı avantajları elinde bulundurur iken, çoğu zaman çeşitli risklerle de karşı karşıya kalabilmektedir. İşletmeler dış piyasaya açılarak kendi yerel pazarındaki risklere, ek riskler de eklemeye razı olmuş demektir. İşletmeler yerel ve yabancı para birimlerindeki değişim ve dalgalanmadan olumsuz etkilenebilir. Faaliyette bulunacağı pazardaki kültüre ve sosyal yaşantıya yabancı olduğu için iletişim konusunda zorluk yaşayabilir. İlgili ülkenin rekabet koşullarına alışık olmadığı için ticari zarar görebilir. Politik, siyasi ve yabancı ülke pazarlarından kaynaklı risklerle karşı karşıya kalabilir. Bu bağlamda, uluslararası riskler; (1) finansal riskler, (2) ticari riskler, (3) sosyo-kültürel riskler ve (4) ülke riski başlıkları altında toplanabilir (Çavuşgil vd., 2008, s.11-13).

Diğer yandan, iş çevresi teknikleri ve araçları içerisinde en bilinen uygulamalardan biri “*PEST (Political, Economic, Socio-cultural and Technological)*” analizidir. PEST analizi bir organizasyonun, bölümün veya ürünün stratejik planlaması yapılırken, faaliyet gösterdiği dış çevreyi (pazarı) politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik açıdan değerlendirmenize olanak vermektedir. PEST analizi genellikle SWOT analizinin bir parçası olarak görülür. PEST analizi bir işletmenin hangi noktada olduğunu ve gelecekte nereye doğru evrileceğini çevresel gelişmeler ışığında ortaya koymaktadır. PEST analizi dinamik bir yapıya sahip olduğundan işletmeye çok boyutlu bir bakış açısı sağlar ve çevresinde meydana gelen gelişmelere daha doğru reaksiyon vermesine yardımcı olur (Edin vd., 2016, s.104).

Uluslararası pazarlara girmeden önce başvurulabilecek bir diğer önemli strateji “CAGE (Cultural, Administrative, Geographic and Economic)” analizidir. CAGE analizi işletmelerin uluslararası stratejiler oluştururken ülkeler arasındaki kültürel, idari, coğrafi ve ekonomik farklılıkları görmemize olanak sağlar. Coğrafi lokasyon ve konum hakkında daha geniş bir bakış açısı sağlar ve küresel arbitrajla ilgili fırsat ve tehditlerin daha net görülmesine olanak sağlar (Stober, 2014, s.40).

Uluslararasılaşmada ülke seçimi yapıldıktan sonra pazara nasıl ve hangi stratejilerle girileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Strateji seçimi sürecinde, hedef pazardaki ülke riski, pazar büyüklüğü, kültürel ve sosyal farklılıklar, fiziksel imkanlar, ekonomik gelişmişlik ve satın alma gücü, işletmenin kendi kaynakları ve niş fırsatların göz önünde bulundurulması gerekir (Alexander, 1990, s.75-85; Günay, 2005, s.91). Görgün (2020) uluslararası pazarlara açılma nedeninin sadece ortalama üzerinde getiri sağlamak olmadığını aynı zamanda işletmenin uzun vadede yaşamını devam ettirebilecek büyümeye sahip olmanın ön koşulu olduğunu ileri sürmüştür. Levit (1983)’e göre, işletmeler uluslararası pazara girerek, üretim, yönetim, pazarlama ve AR-GE gibi faaliyetlerde ölçek ekonomisinden yararlanabilir, ayrıca faaliyette bulunduğu her pazarda güçlü bir marka imajı yaratabilir (Mutlu ve Nakipoğlu, 2011, s.248).

1.8.7. VUCA Kavramı

VUCA kavramı ilk olarak Amerikan ordusu tarafından, soğuk savaşın bitmesine yakın bir zamanda genel olayların değişkenliğini, belirsizliğini, karmaşıklığını ve muğlaklığını tanımlamak üzere ortaya konmuştur (Kinsinger ve Walch, 2012; Codreanu, 2016. s. 31). Girişimcilik bağlamında ise VUCA kavramı ilk kez New York Times köşe yazarı Thomas Friedman tarafından tanıtılmıştır. Friedman, ileri teknoloji şirketlerini analiz etmiş ve Google, Apple, Amazon gibi şirketlerin yüksek teknolojiye hızlı şekilde uyum sağladığı ve uyguladığını gözlemlemiştir (Nandram ve Bindlish, 2017, s.3). VUCA kavramından 1990’ların sonuna kadar söz etmek pek mümkün değildi. Ancak, 11 Eylül 2001’de Amerika’da meydana gelen terör saldırısı sonrası VUCA kavramı hayatımızın her alanında kendini hissettirmeye başlamıştır (Lawrence, 2013, s.3). Özellikle işletmeler açısından, VUCA’nın iş dünyasının bir parçası mı yoksa mevcut dönemin belirli bir özelliğini tartışması gündeme gelmiş ve uzunca tartışılmıştır. Her ne kadar bazı işletmeler mevcut düzensizlikte yaşamayı kabul etmiş olsa da büyük ölçüde işletmeler içinde bulundukları dinamik ortamın VUCA özelliklerini kabul etmektedir. Bu ortam işletmelere yavaş karar verme, karmaşıklıkla mücadele edememe, belirsiz olaylara

hazırlıksız yakalanma gibi çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Diğer yandan, çok az sayıda işletme ve düşünür –bu grubun ortak noktası girişimci ve yeniliğe açık olmaları- VUCA ortamında meydana gelen zorlukları heyecan verici fırsat olarak görmektedir (Nandram ve Bindlish, 2017, s.5).

VUCA kavramı post-modern çağıma özgü özellikleri içerdiği için bizler açısından yeni bir olgu gibi görülebilir. Ancak, VUCA'ya ilişkin alt boyutlar-*dalgalanma, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık*- yakından incelendiğinde bu özelliklerin insanlık tarihinin birçok döneminde olduğu kolayca görülebilir. Yalnızca günümüzde söz konusu özellikler daha resmi hal kazanarak evrensel düzeye ulaşmıştır (Acatrinei, 2017, s.27). Özellikle büyük şirketlerin giderek birbiriyle bağımlı hale gelmesi ve küresel ekonomiyi şekillendirmesi VUCA'nın iş dünyasındaki etkisini de önemli ölçüde artırmaktadır (Jamil ve Humphries-Kil, 2017, s.68). Dolayısıyla, VUCA kavramın son zamanlarda ekonomi, politika, çevre ve teknoloji gibi çeşitli dış faktörlerin yarattığı zorluklarla mücadele edebilmek için birçok üst düzey yönetici ve kuruluş tarafından benimsendiği görülmektedir (www.emergingworld.com, 2020). Ayrıca, VUCA dünyasındaki işletmelerin bu kavrama ön yargılı yaklaşmak yerine, VUCA'nın dört alt boyutunu göz önünde bulundurarak strateji geliştirmelerinin kendilerine fayda sağlayacağı ileri sürülmüştür (Barman ve Potsangbam, 2017, s.3).

Uzun bir süre VUCA'ya dair alt boyutların her biri akademisyenler tarafından bağımsız olarak ele alınmıştır. Örneğin, 1982 yılında Boulton ve arkadaşları belirsizlik ve çevrenin ayrı ayrı ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna ek olarak, Ettlie, Bridges, ve Price tarafından yapılan araştırmada, büyük organizasyonlarda belirsizlik konusu ele alınmış ancak diğer alt boyutlar olan değişkenlik, karmaşıklık ve muğlaklık göz ardı edilmiştir. Bunun en büyük sebebi ise, pratikte belirsizlik ve muğlaklık kavramlarının birbirinden ayrıştırılamaması olmuştur (Millar vd., 2018, s.6). Ancak, ilerleyen dönemlerde iş modellerinde meydana gelen inovatif yaklaşımlar, teknoloji dünyasındaki gelişmeler, işletme çevresinin değişimi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü gibi olguların ortaya çıkması bu boyutların bir bütün olarak ele alınması gerekliliğini de beraberinde getirmiştir (Millar vd., 2018, s.7).

Günümüz iş dünyasında VUCA koşulları altında doğru faaliyetlerin ne olduğu ve bu faaliyetlerin hangi yollarla yapılacağını tanımlamak zor bir hal almıştır (Kaivo-oja, 2018, s.38). Küresel rekabetin tavan yapması, bilgi teknolojilerinin hızlı yükselişi, ekonomik krizler, politik istikrarsızlık, bilinçli tüketici sayısının artması, enerji ve küresel ısınma gibi konular işletmelerin iş yapış süreçlerini de önemli ölçüde etkilemektedir (Horney ve

O'Shea, 2015; Heinonen vd., 2017, s.5). Bu doğrultuda, işletmelerin bulunduğu dönemin şartlarını anlaması başka bir deyişle VUCA dünyasına aşina olması fırsatları beraberinde getirmektedir. Örneğin, değişkenliğin işletmelere kar fırsatı sağladığı (Warwick-Ching, 2013), belirsizliğin bir çeşit fırsat olduğu (Hemingway ve Marquart, 2013), karmaşıklığın fırsata sebebiyet verdiği (Boston Consulting Group, 2013) ve muğlaklığın fırsat ile eş değer olduğu (Amerasia Consulting Group, 2013) geçmiş çalışmalarda ortaya koyulmuştur.

Diğer yandan, geçmiş tecrübe ve ezbere dayalı stratejiler ile mevcut duruma karşı direnen işletmelerin hayatta kalma ihtimali azalmaktadır. Örneğin, geçmişte kendi alanlarında piyasa liderleri olan Nokia, Blackberry, Kodak ve Blockbuster gibi işletmelerin değişimi doğru okuyamadıkları için rekabet üstünlüğünü kaybettikleri görülmektedir (Bushe ve Marshak, 2016, s.39; Alunni ve Llambías, 2018). VUCA kavramının dört alt boyutu olan değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık arasındaki farklar Şekil 3'te sunulmuştur:

Şekil 3.

VUCA Boyutları Arasındaki Farklılıklar



Not. N. Bennett ve J. Lemoine, 2014, Harvard Business Review tarafından yayınlanmış olan "What VUCA really means for you" adlı çalışmadan alınmıştır.

Değişkenlik (Volatility): VUCA kavramının “V” alt boyutu olan volatilité, değişimin doğası, hızı, hacmi ve büyüklüğü olarak ifade edilebilir (Raghuramapatruni ve Kosuri, 2017, s.17). Volatilité terimi, istatistik ve finansal teoride yaygın olarak kullanılmaktadır. Volatilité, kolayca yorumlanamayan karmaşık bir sistemin gözlemlenebilir bir çıktısı olarak ifade edilebilir. 2014 yılında Bennett ve Lemoine volatilitéyi şu şekilde tanımlamıştır; *“faaliyetlerin, karmaşık yapı, bilgi eksikliği, olayların sonucunda ne tür bir çıktı sağlanacağı hakkında belirsizlik, başka bir deyişle öngörülemez durum”*. İş ve pazar çevresinde meydana gelen hızlı değişim ve bu değişim hızının giderek artması, karar alma ve değişime anında cevap verme gerekliliğini de beraberinde getirmektedir (Harsolekar ve Munshi, 2017, s.58). Yöneticiler volatilité döneminde değişimin farkında olup, bu konuda yeteri kadar bilgi sahibi olmaktadır. Ancak, değişimin sıklığı ve öngörülemezliği yöneticileri karar alma sürecinde risk ile karşı karşıya getirmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014a; Gilman, 2017).

Volatilité yeni tanıştığımız bir kavram olmamakla birlikte, geçmiş ile bugün arasındaki en büyük fark; önceki dönemlerde savaş, salgın hastalıklar, ekonomik kriz ve doğal olaylar gibi istisnai durumlarda karşı karşıya kaldığımız bir durum iken, günümüzde küreselleşme, sosyal medya, bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişim, ekonomik bağımlılık, değişen tüketici davranışı ve artan farkındalık gibi daha geniş tetikleyicilerden söz etmek mümkündür (Horney ve O’Shea, 2015; Heinonen vd., 2017). 21. Yüzyılda meydana gelen gelişmeler işletme çevresini daha iç içe geçirmiş, bunun sonucunda volatilitenin etkisi işletmeler üzerinde daha yoğun hissedilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, volatilitéye karşı hazırlanmanın en etkili yolu, kritik değişimlerin nerede gerçekleşebileceği konusunda tahmin yürüterek sektörü nasıl etkileyeceği hakkında çıkarım yapmanızı sağlayacak çeşitli senaryoların oluşturulmasıdır (Fails Management Institute, 2012, s.2).

Değişimin doğası birçok alanda meydana gelmekle birlikte özellikle; politik çevrede siyasi istikrarsızlık, ekonomik ortamda; finansal kriz, sosyal çevrede; demografik değişimler, teknolojik ortamda; dijital dönüşüm ve yasal çevrede, sağlık ve güvenlik hukuku gibi konularda görülmektedir (Bader vd., 2019, s. 129-130). Örneğin, Venezüella’daki siyasi istikrarsızlık sonucu ortaya çıkan değişken ortam birçok sektörü özellikle petrol ve enerji şirketlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Covid-19 bağlamında ise 2019 aralık ayında Çin’in Wuhan eyaletinde ortaya çıkan salgından bu yana vaka sayısındaki hızlı ve beklenmedik artış gösterilebilir. Vakalardaki hızlı artışa hastalık belirtilerinin çok iyi anlaşılmaması eşlik etmiştir. Daha sonra salgının ciddi

seviyelere ulaşmasıyla beraber, virüsü kontrol altına alabilmek için hastaların tespit edilmesi, gözlem altına alınması, izolasyonu ve tedavisi gibi önemli kararlar uygulanmıştır (Wu vd., 2020). Diğer önlemlere ek olarak, kişisel temizlik, sosyal mesafe, maske gibi ek tedbirler önerilmiştir. Maske ve diğer kişisel temizlik ürünlerine olan panik talebi, sınırlı sayıda üretilen bu ürünlerin arzında sorun yaratmış ve fiyatlarının aşırı değerlenmesine yol açmıştır. Piyasada meydana gelen bu volatilitiyi önlemek için hükümetler tedarik ve fiyatı kontrol etmek için düzenleyici önlemler almıştır (Murugan, 2020, s.12).

Belirsizlik (Uncertainty): VUCA kavramında “U” olarak ifade edilen belirsizlik, öngörülebilirliğin mümkün olmadığı durum olarak ifade edilebilir (Schick vd., 2017, s.7). Başka bir deyişle, bir durumun temel nedeni ve sonucu bilinmesine rağmen sonuç ve değişim mekanizmaları hakkında bilgi eksikliğinden ortaya çıkan öngörülemezlik durum. Dolayısıyla, belirsizliğin arkasındaki itici güçler bilinmeyen sonuçlar ve yüksek sürprizlerle birlikte öngörülemezliği beraberinde getirmektedir. Bu duruma en iyi örneklerden biri İngiltere’nin Avrupa Birliğinden ayrılma kararı gösterilebilir. Her ne kadar referandumun sonuçları belli olsa da oylama sonrası süreç hakkında hala netlik sağlanamamıştır (Bader vd., 2019, s.130).

Diğer önemli husus ise belirsizlik ile değişkenliğin iki ayrı kavram olması ve birbiri ile karıştırılmaması gerektiğidir. Değişkenlik döneminde değişim muhtemeldir ancak bu değişim hızlı ve büyüyen bir şekilde gerçekleşir. Belirsizlik döneminde ise yeterli düzeyde bilgi bulunmadığından olayların sonucu hakkında çıkarım yapmak zordur. Örneğin, Amerika’da 11 Eylül tarihinde meydana gelen terör saldırısı belirsizlik ortamına sebebiyet vermiştir. Amerikan hükümetinin saldırı sonrası yeterli bilgiye sahip olamaması başka bir saldırı olacak mı? Saldırı nerede ve ne zaman gerçekleşti? Bu saldırının arkasında kimler var? gibi soruları cevapsız bırakmıştır. Amerikan hükümeti belirsizlik ortamını azaltabilmek için çeşitli stratejiler izlemiştir. Ulusal güvenlik politikalarının geliştirilmesi, diğer ülkeler ile istihbarat alışverişi, yeni ortaklık ve bilgi ağlarının kurulması gibi anti-terör uygulamalarını hayata geçirmişlerdir. Dolayısıyla, belirsizlik döneminde yapılabilecek en iyi strateji etkin bilgi kanallarının oluşturulması ve bilgilerin depolanması olduğu söylenebilir (Bennett ve Lemoine, 2014a, s.314).

Aktif olarak bilgi toplama ve veri işlemenin yanında organizasyonların esnek ve çevik hale gelmesi de diğer önemli husustur. Böylelikle, belirsiz ortamdan açık ve şeffaf ortama geçiş sağlanabilir. Özellikle iş dünyasındaki belirsizlik ortamı işletme çevresinde ne olup bittiği hakkında netlik sağlamamakla birlikte, hızlı değişim ve çok sayıda kişinin çıkar

çatışması içinde olması yönetici ve işletmeleri daha zor durumda bırakmaktadır (Heinonen vd., 2017; Pandit vd., 2018). Ayrıca, belirsizlik ortamında geçmiş olaylardan yola çıkarak gelecek hakkında bir varsayım yapılamayacağı dolayısıyla bir sonraki stratejiye karar vermenin ve uygulamanın son derece zor olduğu ifade edilmektedir (Sullivan, 2012).

Covid-19 salgını da belirsizlik bir ortam yaratmıştır. Salgının yükselişe geçtiği dönemde hastalığın bulaşmasıyla ilgili yapılan tüm tahmin modellemeleri neredeyse başarısız olmuştur (Ioannidis vd., 2020). Bu yüzden, salgın ile ilgili bilgileri toplamak ve paylaşmak için küresel mekanizmalar kurulmuştur. Örneğin, dünya çapında bilime yön veren birçok dergi Covid-19 ile ilgili makale, rapor ve diğer çalışmalarını ücretsiz bir şekilde kamuoyu ile paylaşmıştır. Ayrıca, çeşitli web siteleri ve mobil uygulamaları salgının seyrini takip edebilmek için platformlar oluşturmuştur. Ancak, sağlık personellerinin uygun önlemleri alabilmeleri için hala temel düzeyde bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece, belirsizlik ortamında virüsün yayılmasının nedenini anlama, kişi ve yer analizi, virüsü kontrol altına almak için gelecekte oluşturulması planlanan eylem ve stratejileri ortaya koyabilmek üzere daha fazla bilginin toplanması önem arz etmektedir (Han vd., 2020).

Karmaşıklık (Complexity): VUCA kavramında “C” olarak gösterilen karmaşıklık, herhangi bir durumun birbiriyle bağlantılı birçok parça ve değişkeni içermesi durumudur. Karmaşıklık döneminde bazı bilgiler mevcut ya da öngörülebilirdir ancak karmaşıklığın hacmi ve yapısı sürece ağır gelebilmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014b). Başka bir deyişle, karmaşıklık organizasyon içinde etkileşimde bulunan güçlerin ve kaosun genel durumunu ifade eder. Genellikle görevler birbiriyle ilişkilidir ve çok yönlü etki göstermektedir. Örneğin, organizasyon içinde meydana gelecek olan standart eğitim programından, bireyler ve takımları içeren, coğrafyalara bölümlendirilmiş, kültürel özellikleri dikkate alan özelleştirilmiş eğitim programlarına geçiş sürecinde karmaşıklık açıkça görülebilmektedir (Horstmeyer, 2019, s.5). Başka bir örnek, küçük yapıli organizasyonlar küçük gruplarla (az sayıda müşteri ve tedarikçi) etkileşimde bulunurken yapının büyümesiyle karmaşıklık seviyesi de artmaktadır. Dolayısıyla, organizasyonlar büyüdükçe karmaşıklık seviyesi de aynı oranda artacaktır (Bennett ve Lemoine, 2014a, s.315).

Karmaşıklık veya çok sayıda anlaşılması zor durumun olması gerek kurum içi gerek kurum dışı sorunların çözümünde önemli yer tutmaktadır (Baltacı ve Balci, 2017). Karmaşıklık seviyesinin yüksek olması ve geçmişte tahminleme yapan kişinin net

anlaşılamaması karar verme sürecinde yöneticinin etkili kararlar almasını zorlaştırmaktadır (Moodie, 2016). Karmaşık olaylara karşı organizasyonların bilgi toplama sürecine ağırlık vermesinin yanında, kaynakların etkin bir şekilde dağıtılması da önem arz etmektedir. Aksi takdirde, organizasyonlar “*donma*” yani hareket edememe durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir. Ancak, farklı departmanlardan kişilerin bir araya gelerek çeşitliliğin oluşturulması karmaşıklığı çözmede etkili olabilmektedir. Böylelikle, organizasyonlar çevreleri ile daha uyumlu hale gelip, değişen çevresel koşulları en az hasarla atlatabilmektedir. Bunu iyi okuyabilen ve uygulayan organizasyonlar için, karmaşıklık tehditten ziyade bir fırsat haline gelebilmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014a, s.315).

Karmaşıklığın artmasını tetikleyen önemli platformlardan biri sosyal medya araçlarıdır. Sosyal medya kullanımının az olduğu dönemlerde yurtdışında faaliyet gösteren işletmeler daha izole yapıdaydılar. Kendi ülkelerinde dahi sadece büyük skandallara imza attıklarında haber niteliği oluşturuyorlardı. Ancak, Twitter ve Instagram gibi milyarlarca kullanıcıya sahip platformlar aracılığıyla olumlu veya olumsuz herhangi gelişmeden dünyanın tümü haberdar olabilmektedir. Örneğin, Alman üst düzey yöneticinin Singapur’da alkollü şekilde bir taksiye binmek isteyişi ve taksi şoförünün bunu reddetmesi sonucu Alman yöneticinin taksi şoförüne tokat atması sosyal medyada infial yaratmıştır. Sosyal medya öncesi böyle bir olay belki de önemsiz hatta haber niteliği bile taşımayan bir olay olarak görülebilirdi. Sonuç olarak, karmaşıklık Alman devinin imajını zedeledi ve dış paydaşlara hesap verme zorunluluğu getirmiştir (Bader vd., 2019, s.131).

Yakın zamanda yaşanan Covid-19 salgını karmaşık bir durumu da beraberinde getirmiştir. Bu karmaşıklık hastalık ve kontrol önlemleri ile yakından bağlantılıydı. Başka bir ifadeyle, zaman içinde hastalığın göstermiş olduğu semptomlar ve belirtiler hakkındaki bilgiler önemli ölçüde değişime uğramıştır. Salgının ilk çıktığı dönemde belirti ve semptomlar solunum sistemi ile kısıtlıyken, zaman içinde diğer vücut sistemlerini de etkilediğine dair kanıtlar ortaya çıkmıştır (Gu vd., 2020). Ayrıca, ilk başlarda virüsün insanlar arasında bulaşma riski olmadığı yönünde bir görüş varken, daha sonra insanlar arası bulaşma riskinin oldukça yüksek olduğu yönünde görüşler ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, insandan insana bulaşma hakkında birçok farklı görüş ve teori ileri sürülmüştür (OECD, 2020). Salgın döneminde karmaşıklık özellikle kuluçka dönemi yeniden ortaya çıkma süreci ve ölme oranlarında üst seviyeye ulaşmıştır. Covid-19 salgınındaki çeşitli karmaşıkları anlayabilmek adına birçok ülke özel birimler

oluşturmuştur. Ayrıca, salgın döneminde ne tür kısıtlamaların getirileceği, sosyal ve kültürel farklılıkların nasıl uygulanacağı gibi birçok konuda karmaşıklık yaşanmıştır (Murugan vd., 2020, s.13).

Muğlaklık (Ambiguity): VUCA kavramının son alt boyutu olan muğlaklık bir olay hakkında netliğin olmaması olarak ifade edilebilir. Sullivan (2012) yılında, muğlaklığı şu şekilde tanımlamıştır; “*belirsizlik ve öngörülmesi zor olayların arkasındaki kim, ne, nerede, ne zaman, nasıl ve neden ifadelerini ortaya koymaktaki zorluk*”. Başka bir deyişle, olayların tam olarak ne ile ilgili olduğu, neden, nasıl ve nerede gerçekleştiği, arkasında kimin yer aldığı gibi hususları netleştirememeye durumudur (Povah, 2014). Muğlaklık, işletmede meydana gelen çatışmanın ana nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir. Çeşitlilik ve küreselleşme gibi olguların ortaya çıkması, muğlaklığı da beraberinde getirmektedir. Bu durum, ortaya çıkan tehdit ve fırsatların birçok açıdan ele alınması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. İş dünyasında tehdit ve fırsatların etkileri ortaya çıkmadan önce işletmeler tarafından muğlaklığın doğru bir şekilde kavramsallaştırılamaması önemli bir sorun olarak görülmektedir (Kail, 2011).

Olayların karmaşık olması farklı bakış açılarını beraberinde getirmekle birlikte, olayların daha net hale gelmesine kadar ki süreçte kesin bir yargıda bulunmanın zor olduğu ifade edilmektedir. Örneğin, İngiltere’nin Avrupa Birliğinden çıkma süreci ile ilgili muğlaklık birçok kişinin gelecekte ne olacağına dair bir fikir yürütmesini engellemektedir (Van Wyk ve Malkin, 2018, s.14). Muğlaklık netliğin olmayışı ve olayın tam olarak ne olduğunu anlamanın zorluğu ile kendini gösterir. Dolayısıyla, gerçek ve ideal sonuçlar arasında çeşitli çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Özellikle, teknolojik gelişmeler, küresel rekabet, demografik değişimler ve yeni değerler muğlaklığı artırmadaki önemli faktörlerdir. Bu nedenle, muğlaklığı azaltabilmek için karşılıklı olarak beklentilerin net bir şekilde ortaya koyulması gerekir (Bader vd., 2019, s.132).

Covid-19 oldukça muğlak bir ortamda kendini göstermiştir. Gelişmiş ülkeler dahil birçok ülke kısıtlamaları uygulama konusunda kararsız kalmıştır. Virüsün yayılmasını engellemek için tam veya kısmi kısıtlama konusunda bir ikilem söz konusuydu. Ülkeler sokağa çıkma yasağı, şüpheli kişilere izolasyon, hava yolculuğunun kısıtlanması ve karantina gibi çeşitli stratejilere başvurmuştur. Güney Kore, Almanya ve Singapur gibi bazı ülkeler hızlı ve doğru önlemler alarak virüsün yayılmasını kontrol altına almayı başarmışlardır. Covid-19 gibi bulaşıcı hastalık salgınlarında kriz yönetimini iyi yapıp, hızlı hareket etmek virüs yayılımını kontrol altına almada son derece önemlidir. Alınan kararlar farklı sektör ve kişiler tarafından eleştirilse de üçüncü kişilerden alınan geri

bildirimler sonucu stratejinin değiştirilmesi mümkündür. Dolayısıyla, muğlaklık ile mücadelede deney ve öğrenme önemli rol oynamaktadır (Murugan vd., 2020, s.13).

1.8.8. VUCA PRIME

VUCA Prime kavramı, “*Gelecek Enstitüsü*” seçkin üyelerinden Bob Johansen tarafından 2007 yılında öne sürülmüştür. Johansen, en iyi liderlik modelinin vizyon, kavrama, açıklık ve çeviklik ile karakterize edilerek ortaya çıkacağını belirtmiştir (Lawrence, 2013, s.6). VUCA Prime, VUCA ortamında liderlerin örgütsel yaşamını sürdürebilmesi için VUCA dünyasını nasıl yeniden yorumlamaları gerektiğini ortaya koymaktadır (O’Shea, 2017). VUCA Prime; vizyon, kavrama, açıklık ve çeviklik adı altında dört ana bileşenden oluşmaktadır. VUCA’ya karşı kullanılabilecek stratejiler Şekil 4’te gösterilmiştir

Şekil 4.

VUCA Dünyasına Karşı VUCA PRIME Çözümü



Not. M. Bartolomeo, 2019, www.axelos.com websitesinde yayımlanan “VUCA Prime – The answer to a VUCA dynamic” adlı çalışmadan uyarlanmıştır.

Vizyon: VUCA Prime çerçevesinde dalgalanmaya vizyon ile karşı koyulabileceği belirtilmiştir (Shukla vd., 2015, s.3). Vizyon, bir kişi tarafından geleceğin tahminlemesi olarak değil geleceği yaratmak için çeşitli girişimlerde bulunulması olarak görülmelidir (Gibbons, 2015). İşletmeler VUCA Dünyası’nın muğlak ve kaos ortamında yollarını bulabilmek için misyonlarını ve stratejilerini iyi belirlemeleri gerekmektedir (Başkan,

2020). İşletmenin amacını ve hedefini net bir şekilde ortaya koyması başarılı olabilmek için ana kriterlerin ve yapılan girişimlerin arkasında yatan nedenlerin bilinmesine olanak sağlamaktadır (Ribeiro, 2019). Dolayısıyla, işletmenin önem verdiği konular sıralanır ve değişimin nerede başlayacağı kararlaştırılır. Başka bir deyişle, vizyonun net olarak ortaya koyulması, örgüt içindeki kişilerin neyin yapılması gerektiğine ve ortaya çıkabilecek sayısız etkinlik, talep ve fırsat arasında önceliklerin neler olduğuna odaklanmasına yardımcı olur (Raghuramapatruni ve Kosuri, 2017, s.5). Asıl zorluk örgüt içindeki kişilerin önem verdiği konuların herkes tarafından benimsenip benimsenmeyeceği sürecinde başlamaktadır (Codreanu, 2016, s.33). İnsanlar vizyon ile içe içe geçtiğinde enerjilerini doğru yönde kullanıp çabalarının sonucunda neye ulaşip neye ulaşmayacakları hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Dolayısıyla, vizyon örgüt içindeki kişileri bir araya getirip gelecek hakkında motive ederek bir yol haritası sunma özelliğine sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.70).

Anlayış: Anlayış, belirsizliği azaltmada önemli bir husustur (Bartolomeo, 2019). Anlayışın etkili olabilmesi için iki yönlü iletişime ve aktif dinlemeye de ihtiyaç duyulmaktadır. Başka bir deyişle, anlayış hem konuşma hem de dinleme ile ilgili bir husustur (O'Shea, 2017, s.2). VUCA ortamında etkili olabilmek için liderlerin fonksiyonel alanlarının ötesine bakmayı ve dinlemeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Bu durum, liderin her düzey çalışanla iletişim kurarak ekip çalışması ve iş birliği yapmasını ortaya çıkarmaktadır (Shukla vd., 2015, s.3). İşletme içerisinde herkes rolünün ve başarıya olan katkısının farkında olmalıdır. Ayrıca, işletme içinde oluşturulan değerler ve stratejiler ekipler arasında dinamik bir şekilde anlaşılmalıdır. Bu doğrultuda, çalışanları sürekli iletişim kurma ve aktif dinlemeye teşvik etmek oldukça önemlidir (Ribeiro, 2019). Özellikle, risk ve belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde yöneticilerden meslektaşlarının belirsiz ortamı anlamasına yardımcı olmaları beklenir. Çevresel faktörler anlaşıldıkça belirsizlik azalır ve daha güvenli ilerleyiş sağlanabilir (Hilson, 2017, s.1). VUCA dünyasında liderler anlama sürecini sadece kendi sorumluluk alanlarında ve kendi takımlarında değil her kademedede yer alan diğer fonksiyon ve departman çalışanlarını da kapsayacak şekilde uygulamalıdır. VUCA dünyasında gerek kendi takım arkadaşları gerekse komşu takım liderleri ve her kademedeki tüm organizasyon çalışanları ile iletişim, paylaşım ve iş birliği oluşturması önem arz etmektedir. Anlamanın ilk koşulu dinlemek, karşındakine güvendiğini hissettirmek ve karşındakine güven vermektir. Bu anlamda, pozitif organizasyonel davranış ve iletişim becerileri önem kazanmaktadır (Gürsoy, 2020).

Açıklık: Karmaşıklık, açıklık ile önlenebilir. Hangi olayların hangi faktörlerden nasıl etkileneceğini tahmin etmek her zaman mümkün olmamaktadır bu yüzden süreçleri basitleştirmek önemlidir (Shukla vd., 2015, s.3). Özellikle kaotik ortamlarda faaliyet gösteren liderlerin örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerinde mümkün olduğu kadar açık, berrak ve net olması gerekmektedir. Dolayısıyla, liderlerin diğer kişilere verdikleri mesajlarda yalın ve anlaşılabilir olması oldukça önemlidir. Başka bir deyişle, VUCA dünyasındaki liderlerin iletişim becerilerinin yüksek olması beklenilmektedir (Gürsoy, 2020).

Açıklık, temel değerlere dayalı disiplinler oluşturarak ve katma değeri olmayan faaliyetlerden kaçınarak işletmenin gerçek önceliklerine odaklanmasıdır (O'Shea, 2017, s.2). Bilinen veya bilinmeyen durumlar hakkında iyi bir başlangıç yapmak, organizasyonların neyi kontrol edebilecekleri dolayısıyla hangi yöne odaklanmaları gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır. Ancak, bazen kontrol edilemeyecek bir olayı kontrol etmeye çalışmak insanlara gereksiz enerji tüketiminden öteye gitmemektedir. Tarımsal faaliyetlerde bulunan işletmelerin hava tahminlemesi hakkında her zaman iyi olmayışı bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Cook, 2015, s. 2).

Çeviklik: Çeviklik, olaylara anında cevap vererek hızlı çözüm üretme, iletişim kurma ve birlikte çalışma becerisi olarak ifade edilebilir (Kinsinger ve Walch, 2012; Mangahas, 2016). Daha basit bir tanımla çeviklik; yönünü hızla değiştirebilme kabiliyetidir. Özellikle 1990'ların başında, dinamik ve değişen çevreyi yönetebilmek için "çeviklik" adı altında yeni bir yöntem ileri sürülmüştür (Nafei, 2016, s.297). Pazarın hızla değişen ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeteneklere sahip bu yeni üretim sistemi; aynı zamanda kalite, esneklik, müşteri odaklılığı gibi rekabet temellerinin de başarılı şekilde uygulanmasıdır (Yusuf vd., 1999). Çevikliğin en bariz özelliği hız ve esnekliktir. Böylelikle, değişime ve belirsizliğe karşı etkili yanıt verebilmektedir (Goldman vd., 1995; Gunasekaran, 1999). Gelecek hakkında birden fazla varsayım mevcut ise hedeflenen çıktıyı elde etmek için işletmenin kendini ona göre uyarlaması gerekmektedir (Bartolomeo, 2019). Başka bir deyişle, belirsizliğin ve karmaşıklığın yüksek olduğu durumlarda işletmenin esnek bir yapıya bürünerek amaca ulaşmak için farklı alternatif ve süreçleri kullanabilme becerisidir (Shahaei, 2008, s.17).

Günümüzde meydana gelen sürekli değişim Dünya'daki gelişmelere uyum sağlama zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bu süreçte teorik ve kavramsal detaylar da boğulmadan gerçekçi uygulamalara odaklanılmalıdır. Oluşturulmuş strateji ve eylem planlarında katı olunmamalı ve esnek hareket ederek gerekli revizyonlar anında yapılmalıdır (Gürsoy, 2020). Çeviklik sadece öngörülemeyen durumlara yanıt verme

yeteneği değil aynı zamanda bilgiye dayalı bilinçli eylemler bütünüdür (Dove, 1999, s.2). Bilgi, çeviklik sürecinde oldukça önemli bir husustur böylelikle pazar çevresinde oluşan fırsatların farkında olup değerlendirmemize olanak sağlar (Naylor vd., 1999, s.108). Dolayısıyla, çeviklik karmaşık durumlara uyum sağlamanın ötesinde, bu tür ortamlarda potansiyel fırsatları kullanma eğilimindedir (Armstrong, 2000).

1.8.9. VUCA Dünyasında Tedarik Zinciri ve Lojistik Sektörü

Günümüz küresel tedarik zincirlerinde ürün ve hizmet akışı geçmiş tedarik zincirlerine kıyasla daha uzun mesafelerde ve daha çok uluslu sınırlar üzerinden gerçekleştirilmektedir. Daha açık bir ifadeyle, mevcut küresel tedarik zinciri daha geniş coğrafyalara yayılmaktadır. Özellikle maliyeti düşürmek amacıyla tedarik zinciri ağının genişletilmesi beraberinde karmaşık durumları ve fiyat dalgalanmalarını da getirmektedir. Tedarik zincirinin genişletilmesi süreçleri daha hassas hale getirerek tedarikçiden alıcıya gelen mal akışının kontrol edilmesini daha zorlaştırmaktadır. Ayrıca, günümüz tedarik zincirleri geçmişe kıyasla daha hızlı ve kapsamlı hareket ettiğinden tedarikçilerin işletme ihtiyaçlarına daha duyarlı olmasını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, tedarik sürecindeki hataları asgari seviyeye indirebilmek için ticari ortaklar arasında doğru bilgi alışverişi oldukça önem kazanmıştır.

VUCA kavramının geliştirildiği ilk dönem ile tedarik zinciri yönetiminin popüler hale geldiği dönem birbirlerine yakın dönemlerdir. Ancak, başlangıç aşamasında tedarik zinciri yönetiminin ne olduğu hakkında görüş birliği olmamakla birlikte yanlış anlaşılmaya açık bir konu olarak düşünülmekteydi. VUCA yaklaşımının benimsenmesiyle işletmeler tedarik zincirindeki değişkenlerin karşılıklı bağımlılıklarını ortaya koyabilmişlerdir. Böylelikle, işletmeyi etkileyebilecek potansiyel durumları belirleyebilmekte ve olası zorluklara karşı stratejiler oluşturabilmektedirler. Dolayısıyla, VUCA yaklaşımı bir işletmenin tedarik ağını stratejik düzeyde değerlendirirken üst düzey yöneticilere değer yaratmaktadır (Oakden, 2020). Epicor Software küresel ürün pazarlama başkan yardımcısı Terri Hiskey'in de belirttiği gibi tedarik zincirindeki bozuklukları engellemek ve oynaklıkları minimum seviyeye indirebilmek için sağlam bir tedarik zinciri stratejisine sahip olmak gerekmektedir. Bu bağlamda, tedarik zincirlerinin VUCA dünyasına uyum sağlaması her geçen gün önemini artırmaktadır (Hiskey, 2018).

VUCA kavramı iş süreçlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yürütmek isteyen işletmeler için giderek daha ilginç hale gelmiştir. Değişen dünya düzeni nedeniyle bir işletmenin tedarik zinciri iş stratejisinin en belirsiz parçası haline gelmiştir. Özellikle son

yıllarda çevresel sorunların artması işletmelerin tedarik zinciri yapısında da önemli değişikliklere sebebiyet vermiştir. Dünya küresel ikliminin değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak hale gelmesi işletmelerin iş yapış süreçlerindeki her aşamayı yeniden düşünmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Tedarik zincirinde dalgalanma ve belirsizliği tetikleyen faktörlerin başında dünyanın kıt kaynakları ve artan aşırı hava kirliliği gelmektedir. Bugün dünya nüfusunun (yaklaşık 8 milyar kişi) yaşam standardını koruyabilmek için mevcut gezegenin 1.75 katına daha ihtiyacımız bulunmaktadır. 2030 yılına kadar şu anda yaptığımız gibi üretmeye ve tüketmeye devam edersek, mevcut nüfusu desteklemek için iki gezegene ihtiyacımız olacaktır (Tiuttu, 2020). Dolayısıyla, VUCA dünyasında tedarik zinciri yeni zorluklarla mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Tedarik zinciri operasyonları doğası gereği karmaşık ve birbirine oldukça bağlıdır. VUCA olarak adlandırılan yeni dünya düzeninde istatistiksel modelleme ve tahmin teknikleri gibi araçlara başvurarak geçmiş eğilimleri gözlemleyip gelecek hakkında varsayımında bulunmak eskisi kadar doğru sonuçlar doğurmamaktadır. Aynı zamanda, iş ve tüketici beklentilerinin değişmesi tedarik zincirindeki paydaşların her zamankinden daha hızlı ve etkili olmasını beraberinde getirmektedir (Kalaria, 2020). İşletme dışında meydana gelen beklenmedik durumlar olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilir ancak bu durum VUCA seviyesini artırırken yöneticilerin karar verme süreçlerini de zorlaştırmaktadır (Giles, 2018). Dolayısıyla, VUCA dünyasında strateji geliştirilirken müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer iş ortaklarının da planlama sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Böylece, VUCA dünyasında tedarik zinciri planlaması stratejik, taktiksel ve operasyonel alanlardaki planlama döngülerinin daha iç içe geçmesi anlamına gelmektedir (Schoenthaler, 2019, s.4-5).

Çin’de şubat ayında başlayan arz şoku ve küresel ekonominin kapanmasıyla ortaya çıkan talep şoku küresel firmaların üretim stratejilerindeki ve tedarik zincirlerindeki kırılganlıkları bir kez daha ortaya çıkarmıştır. Çin’in küresel ticaretteki rolü ve dünya üretiminde yüksek değere sahip olması salgının etkisini daha da artırmaktadır. Özellikle virüsün çıkış noktası olan Wuhan’ın küresel tedarik zinciri açısından çok önemli bir konuma sahip olması başlıca sanayi kollarını olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin, Fortune küresel beş yüz listesindeki şirketlerin iki yüzden fazlasının direkt olarak Wuhan ile ilişkisi bulunmaktadır (Kilpatrick, ve Barter, 2020, s.2).

Ayrıca, ABD-Çin ticaret savaşıyla yükselişe geçen “*ekonomik milliyetçilik*” olgusu dünya çapındaki üreticileri yerli üretimlerini artırma, riskli olarak algılanan kaynaklara bağımlılığını azaltma ve rekabet baskılarını asgari düzeye indirebilmek için küresel

tedarik zincirlerinde tutulan envanter miktarını en aza indirmeyi içeren yalın üretim stratejilerini benimsemeye başlamışlardır. Son yıllarda, küresel tedarik zincirinde Çin'e olan bağımlılığın azaltılması yönünde girişimlerde bulunmaktadır. Bu girişimler Covid-19 salgınıyla beraber üst seviyeye çıkmıştır. Ancak, farklı bir ülke veya bölgede yeni bir tedarikçi yapısı oluşturmak önemli ölçüde zaman ve paraya neden olacaktır. Örneğin, 1980'li yıllarda Çin'in özel ekonomik bölgelerini faaliyete geçirdiğinde neredeyse hiç yerli tedarikçiye sahip değildi ve dünyanın dört bir yanından malzeme tedarik eden küresel tedarik ve lojistik uzmanlarına güvenmek zorunda kalmıştır. Devlet teşviklerine rağmen Çin'in yerli üretim için gerekli olan otomobil, elektronik, kimyasal ve ilaç bileşenlerini tedarik edebileceği yerel bir üstün kurulması yirmi yıllık sürece yayılmıştır (Shih, 2020). Dolayısıyla, yeniden küresel tedarik zincirinin oluşturulması para ve zamanla beraber tecrübe birikimini de gerektirmektedir.

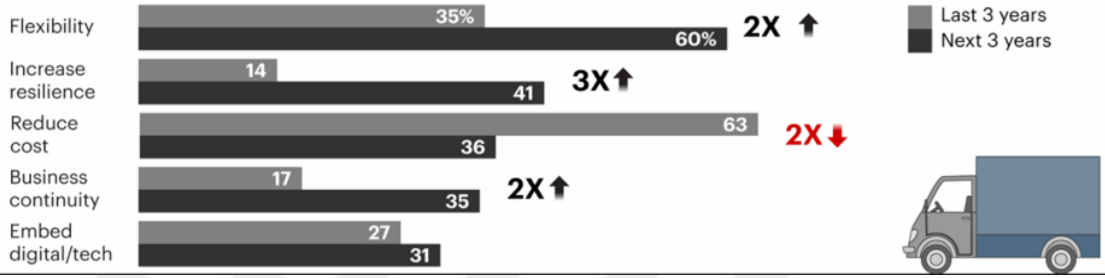
Covid-19 salgını, dünyada büyük bir kıtlığa yol açarak temel ihtiyaç malzemelerinin tedarikinde ciddi sorunlar ortaya çıkarmıştır. Küresel tedarik zincirindeki kırılganlığın denetlenmesi için Birleşmiş Milletler ve Dünya Sağlık Örgütü'nün talebi üzerine “*Tedarik Zinciri Görev Gücü*” oluşturulmuştur. Bu oluşumun ortaya çıkmasındaki temel amaç Covid-19 salgınının patlak vermesinden bu yana ülkelerin kritik sağlık malzemelerinin tedarikinin sağlanması için bir kanal oluşturmaktır (World Health Organization, 2020).

Covid-19 virüsünün etkisini göstermesiyle beraber dünyanın dört bir yanındaki küçük ve orta ölçekli üretim tesisi faaliyetlerine ara vermek zorunda kalmıştır. Buna paralel olarak, ekonomik büyümeye en çok katkıda bulunan tüketici sektörü de olumsuz yönde etkilenmiştir. 2020 yılının ilk yarısında tüketici taleplerindeki düşüş sabit maliyeti yüksek iki sektörü (perakende ve seyahat hizmetleri) oldukça zor duruma düşürmüştür (Kilpatrick ve Barter, 2020, s.3). Covid-19 virüsü dünya çapında ekonomik çalkantı yaratırken küresel tedarik zincirleri yüksek bir baskı ile karşı karşıya kalmıştır. Günümüz küresel tedarik zincirleri minimum maliyet ve en hızlı teslimat sürelerine odaklanmaktadır. Covid-19 salgını mevcut tedarik zinciri modellemesinin zayıflığını ortaya çıkarmıştır. Daha açık bir ifadeyle, tek kaynaklı bağımlılıkların gizli maliyetleri ve şoklara uyum sağlamadaki zayıflığını göstermiştir (Buatois ve Cordon, 2020). Bu bağlamda, Covid-19 salgını sonrası işletmeler tedarik zincirinde meydana gelen bozukluk ve kesintileri önleyebilmek için yatırım hedeflerini değiştirmeyi amaçlamaktadır. Bain ve Company ve Dijital Tedarik Zinciri Enstitüsü tarafından yaklaşık iki yüz küresel üreticinin katıldığı araştırmaya göre önümüzdeki üç yıl içinde işletmeler için en önemli üç tedarik zinciri önceliği; esnekliği ve dayanıklılığı artırmak

ve iş sürekliliğini korumak olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılanların yalnızca %36'sı maliyeti önümüzdeki üç yılda temel öncelik olarak belirlemişlerdir (Thakker ve Rajan, 2020). Şekil 5'te işletmelerin kısa vadede hangi tedarik zinciri yatırımlarına öncelik vereceği gösterilmektedir.

Şekil 5.

Tedarik Zinciri Yatırım Hedefleri



Not. A. Thakker ve S. Rajan, 2020, www.bain.com web sitesi tarafından yayımlanan "Covid-19 exposed the fragility of global supply chains" adlı çalışmadan alınmıştır.

Mevcut piyasa oynaklığı tedarik zincirlerinin genel performansı ve başarısı üzerinde önemli rol oynamaktadır. İç içe geçmiş küresel ticaret ekosistemin parçası olan tedarik zincirleri oldukça karmaşık bir hal almıştır. Örneğin, 2003 yılında ortaya çıkan SARS salgını Çin'in Gayri Safi Yurtiçi Hasılatı sadece %2'lik kısmını etkilemişken, bugünlerde yaşadığımız Covid-19 salgını döneminde bu oran %20'lere kadar yükselmiştir. Yakın zamanda yapılan bir araştırmaya göre, Fortune 1000 şirketlerinden %90'nından fazlası Çin bölgelerinde ikinci kademe tedarikçilerle ilişkisi olduğunu göstermektedir (Lee ve Wright, 2020). Ayrıca, salgının merkez üstü olan Wuhan'ın otomobil üretiminde öncü bölgelerden biri olması salgın döneminde neden otomobil sektörünün bu kadar etkilendiğini ortaya koymaktadır. Salgın döneminde motorlu araç üretimindeki katma değer 2019 yılının aynı dönemine kıyasla yaklaşık yüzde 35 düşüş göstermiştir (Richter, 2020). Otomobil sektörünün yanı sıra diğer birçok imalat kolu krizden olumsuz etkilenmiştir. Tablo 4'te Çin'in seçili imalat sektörlerindeki üretim düşüşlerine genel bir bakış sunmaktadır.

Tablo 4.*Covid-19 Salgınının Çin İmalat Sektörüne Etkisi (Ocak-Şubat)*

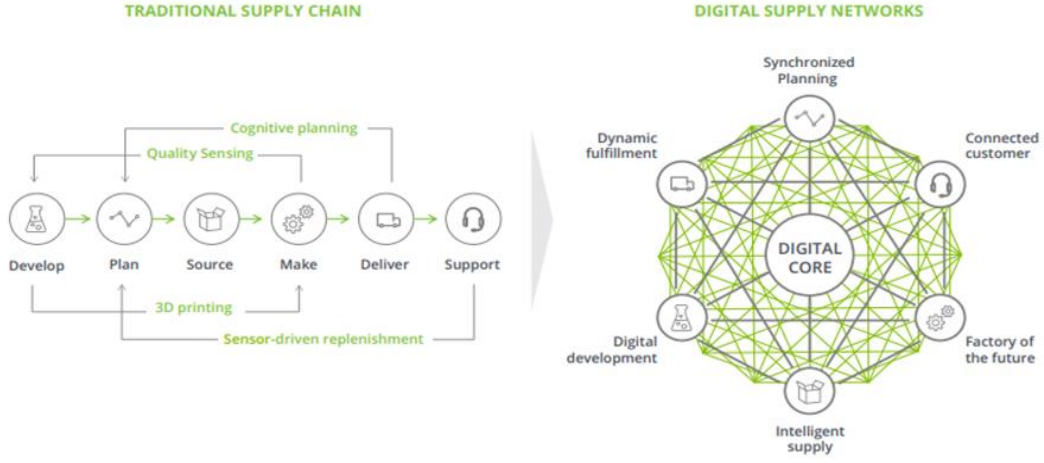
İmalat Sektörü	Performans (%)
Motorlu Taşıtlar	-31.8
Temel Makineler	-28.2
Demiryolu, Gemi Yapımı ve Havacılık	-28.2
Tekstil	-27.2
Fabrikasyon Metal Ürünler	-26.9
Kauçuk ve Plastik Ürünler	-25.2
Elektrikli Makine ve Ekipmanlar	-24.7
Özel Amaçlı Makineler	-24.4
Metal Olmayan Mineral Ürünler	-21.1
Gıda	-18.2

Not. National Bureau of Statistics of China, 2020, www.stats.gov.cn websitesinde yayımlanan “Industrial Production Operation in the First Two Months of 2020” adlı çalışmadan uyarlanmıştır.

Tablo 4’te görülebileceği üzere Covid-19 salgını işletmeler için katalizör görevi üstlenerek küresel tedarik zinciri stratejilerini yeniden gözden geçirmeyi gerekli kılmıştır. Tedarik zincirinin çok yönlü etkisinin ortaya çıkması çeviklik ve esneklik tabanlı yeni tedarik zinciri modellerinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Şekil 6’da geleneksel tedarik zincirinden dijital tedarik zincirine geçiş gösterilmektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin kendi örgütsel yapılarına uygun dijital tedarik ağlarının tasarlayıp hayata geçmesi oldukça önemlidir. Son yıllarda, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler tedarik zincirinin dönüşüm geçirmesini sağlamıştır. Daha açık bir ifadeyle, büyük veri, yapay zekâ, 5G teknolojisi ve robotik gibi ileri düzey teknolojilerinin gelecek dijital tedarik ağını etkinleştirmede kritik rol oynayacak olmasıdır. Değişen iş çevresinin etkisiyle dijital bir tedarik ağının nasıl oluşturulacağına dair ayrıntılar endüstri koluna göre farklılık göstereceği gibi hatta işletmeden işletmeye bile farklılık gösterilebilecektir. Ancak, dijital tedarik ağı oluşturulurken sadece iş stratejisine bağlı kalınmayıp, risk yönetimi ve iş sürekliliği gibi hususlara da önem verilmelidir. Böylelikle, riskleri azaltarak aynı zamanda değişimlere hızlı uyum sağlayan bir tedarik zinciri ortaya çıkararak beklenmedik olaylara karşı daha dinamik bir yapının oluşturulması sağlanmalıdır (Kilpatrick ve Barter, 2020, s.14-15).

Şekil 6.

Geleneksel Tedarik Zincirinden Dijital Tedarik Zincirine Geçiş



Not. J. Kilpatrick ve L. Barter, 2020, Deloitte tarafından yayımlanan “Covid 19: Managing supply chain risk and disruption” adlı çalışmadan alınmıştır.

Mal ve hizmetlerin hareketi ve depolanmasında önemli rol oynayan lojistik işletmeleri Covid-19 salgınından doğrudan etkilenmiştir. HP ve Foxconn’da eski bir küresel lojistik yöneticisi olan David Smrkovsky, Covid-19 krizinin küresel tedarik zinciri ve lojistik süreçlerine etkisiyle ilgili artık her şeyin tersine döndüğünü ifade etmiştir. Günümüzde yaşanan gelişmelerle daha önce hiç karşı karşıya kalmadığını belirtmektedir. Özellikle, krizin havayolu taşımacılığını derinden etkilemiş olmasına dikkat çekmektedir. Çünkü, yolcu uçuşlarının yalnızca insanları değil aynı zamanda büyük hacimli kargoları da taşıdığının unutulmaması gerektiğini söylemektedir. Covid-19 salgının başlarında Çin ile Avrupa arasındaki hava taşımacılığı kapasitesinin %60’ı ve Çin ile ABD arasındaki hava taşımacılığı kapasitesinin yaklaşık %80’i ortadan kaybolmuştur. Çin, Avrupa ve ABD arasındaki uçuşların azalması fiyatların yükselmesine sebebiyet vermiştir. Dolayısıyla, kargo uçaklarının maliyeti geçen yılın aynı dönemine kıyasla 2-3 kat daha artmıştır. Bu durumun ortaya çıkması havayoluna sıklıkla ihtiyaç duyan bazı temel sektörlerin (örneğin otomotiv, moda ve elektronik) üzerinde oldukça baskı yaratmaktadır (Shepard, 2020).

Ayrıca, Çin üretimindeki gerileme ve ülkelerin yurt içi ve yurtdışı uçuşlarını yasaklamasıyla krizin etkisi daha derinden hissedilmeye başlanmıştır. Her yıl düzenli olarak havayolu şirketleri tarafından yapılan yıl başı ile yıl sonu hedefleri arasında çok önemli farklılıklar gözlemlenmektedir. Örneğin, 2020 yılında havayolu şirketleri

tarafından sunulan koltuk sayısında %51’lik azalma görülmektedir. Özellikle salgının zirve yaptığı 2020 yılının ikinci çeyreğinde havayolu taşımacılığı koltuk sayısında %79’luk azalma ile neredeyse durma noktasına gelmiştir. Ayrıca, 2020 yılının ikinci ve üçüncü çeyreğinde havayolu taşımacılığına olan talebin ciddi ölçüde azaldığı görülmektedir. Yolcu sayısındaki düşüş ise rekor seviyelerine ulaşarak yaklaşık 3 milyon kişi olarak gerçekleşmiştir. Bu dönemde, havayolu şirketleri yaklaşık 400 milyar dolarlık zarar ile karşı karşıya kalmıştır (Bureau, 2020, s.4-5).

Son elli yılda meydana gelen krizler incelendiğinde, havayolu taşımacılığını en derinden etkileyen krizin Covid-19 salgını olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin, 1970’lerin başında patlak veren “petrol krizi” döneminde dünya genelindeki yolcu sayısında yaklaşık 500.000 azalma görülmüştür. Diğer önemli bir kriz olan “Asya Krizinde” ise yaklaşık 1,5 milyonluk düşüş görülmektedir. Covid-19 salgınına benzerlik gösteren ve 2000’lerin hemen başında ortaya çıkan “SARS virüsünde” ise dünya yolcu taşımacılığında yaklaşık 1,5 milyon azalma meydana gelmiştir. Covid-19 salgını ise geçmiş küresel krizlerine hiç benzerlik göstermemekle birlikte çok ciddi sonuçlar doğurmuştur. 2020 yılında dünya genelinde toplam yolcu sayısındaki azalma %60’lara kadar gerilemiştir (Bureau, 2020, s.6). Covid-19 döneminde ulusal ve uluslararası havayolu taşımacılığının dönemsel performansı Tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 5.

Dünya Toplam Yolcu Trafiği – Havayolu

2020 Yılı	Koltuk Kapasitesi (%)			Yolcu Sayısı (Milyon)			Gelir (Milyar dolar)		
	Toplam	Uluslar arası	Yerel	Toplam	Uluslar arası	Yerel	Toplam	Uluslar arası	Yerel
1.Çeyrek	-%18	-%20	-%17	-287	-111	-176	-35	-20	-15
2.Çeyrek	-%79	-%92	-%69	-1,044	-488	-556	-136	-86	-50
3.Çeyrek	-%56	-%75	-%42	-882	-478	-404	-122	-86	-36
4.Çeyrek	-%48, -49	-%74, -75	-%31	-674, -678	-391, -393	-283, -286	-97, -98	-72	-25, -26
Toplam	-%51	-%67	-%40	-2,887- 2892	-1,469, -1,470	-1,418, -1,421	-390, -391	-263, -264	-127

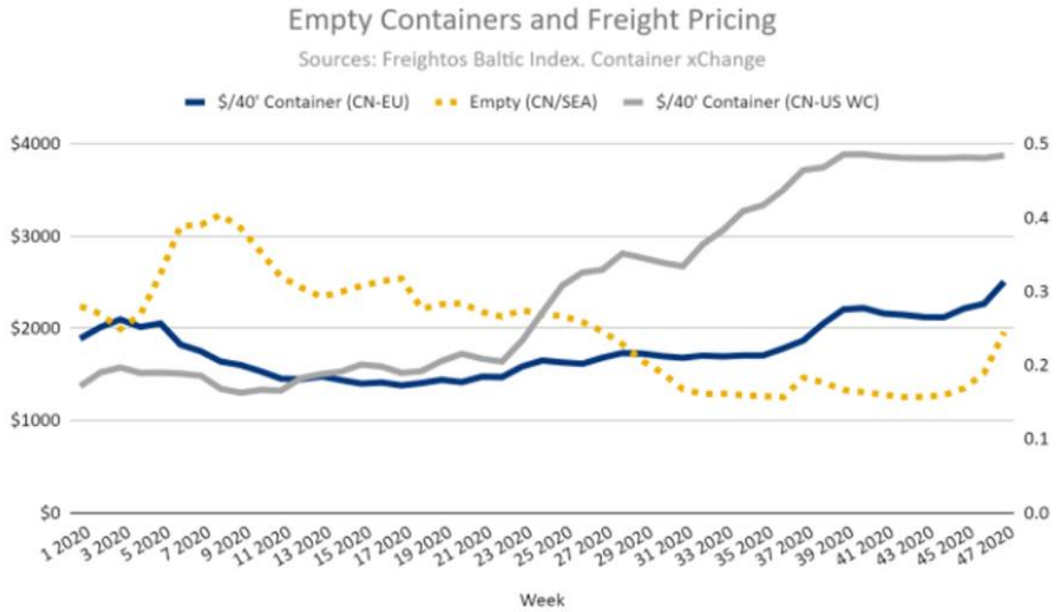
Not. A. T. Bureau, 2020, International Civil Aviation Organization tarafından yayımlanan “Effect of novel coronavirus” adlı çalışmadan uyarlanmıştır.

Covid-19 salgınından etkilenen bir diğer önemli sektör ise denizyolu taşımacılığı olmuştur. Salgın dönemi öncesi yük taşımacılığı sektörünün yaklaşık %85’ini teşkil eden denizyolu taşımacılığı, hava ve kara yolu taşımalarının büyük oranda kısıtlanmasıyla

daha önemli bir konuma gelmiştir (Aydın ve Özer, 2020). Diğer yandan, Covid-19 salgını deniz ağlarının ve liman verimliliğinin herhangi bir kriz durumunda ne kadar savunmasız olduğunu ortaya koymuştur. Salgın döneminde küresel talebin azalması ve ülkelerin sınırlarını kapatmasıyla ortaya çıkan “boş konteyner” sorunu dalgalanmaya neden olmuştur. Küresel üretim ağının durması, özellikle Asya-pasifik bölgelerine gönderilen konteynerlerin boş şekilde dönmesi nakliye fiyatlarında artışa neden olmuştur. Şekil 7’de salgın döneminde boş konteyner ile taşıma maliyeti arasındaki ilişki gösterilmektedir. Şekilden de görüleceği üzere salgının etkisinin tam olarak hissedilmeye başlanmadığı zamanlarda (yılın ilk haftaları) boş konteyner ile taşıma maliyeti arasında doğrusal bir ilişki gözlemlenirken, salgının zirveye çıktığı dönemlerde boş konteyner kıtlığı yaşanmış ve taşıma ücretleri rekor seviyelere ulaşmıştır. Bu bağlamda, salgın döneminde deniz ticareti ve taşımacılığına yönelik beklentiler terse dönerek büyüme üzerinde olumsuz etki ortaya çıkmıştır. Özellikle, dünya ihracatında önemli rol oynayan Brezilya, Çin, Hindistan ve Meksika gibi ülkeler ile dünya ithalatının en önemli pazarlarından biri olan Avrupa Birliği deniz taşımacılığında önemli aksaklıklar yaşamıştır (www.agility.com, 2020a).

Şekil 7.

Boş Konteyner ile Taşıma Maliyeti Arasındaki İlişki



Not. Agility, 2020a, www.logisticsinsights.agility.com websitesi tarafından yayımlanan “Ocean-Freight-Covid-19” adlı çalışmadan alınmıştır.

Küresel ekonomi 2020 yılında büyük bir resesyona girmiş ve kriz öncesi üretim seviyelerini yeniden yakalamanın ise 3 yıldan fazla sürmesi beklenmektedir. Hem yolcu hem de mal ticari karayolu taşımacılığı Covid-19 salgınının etkisini azaltmak için uygulanan ulaşım kısıtlamalarından oldukça etkilenmiştir. Karayolu taşımacılığı ekonomilerin ve toplulukların ve buna bağlı olarak tedarik zincirlerinin ve hareketlilik ağlarının merkezi konumundadır. Günümüzde, ticari lojistik hizmetlerinin %80'inden fazlası karayolu taşımacılığı tarafından sağlanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, ekonomik ve sosyal olarak kriz sürecini en az hasarla atlattırma karayolu taşımacılığı önemli rol oynayacaktır (IRU, 2020, s.4).

Salgın döneminde deniz ve hava taşımacılığından farklı olarak karayolu taşımacılığı ülke sınırlarını kapatmayan bölgelerde nispeten faaliyet göstermeye devam etmiştir (www.agility.com, 2020b). Covid-19 virüsüyle beraber tıbbi donanımdan temel gıda ürünlerine kadar çeşitli mallara yönelik talebin beklenmedik şekilde artması birçok taşıma şirketinin ortaya çıkan ani talep patlamasına cevap verebilmek için envanterlerinde kamyon kapasitesini artırmayı zorunlu kılmıştır. Özellikle salgının gidişatı hakkındaki belirsizlik yük sayısında ciddi artışa sebep olmuştur. Dolayısıyla, paniğe kapılan tüketicilerin büyük talep artışına neden olması, karayolu taşımacılığında yeni strateji oluşturma ve nakliye süreleri için ek zorlukları beraberinde getirmiştir. Daha açık bir ifadeyle, sektördeki karar vericiler karayolu taşıma kapasitelerini otomotiv ve perakende gibi daha az talep gören endüstrilerden yiyecek ve temizlik malzemeleri gibi aniden büyük talep patlaması yaşanan endüstrilere doğru yeniden konumlandırmıştır (Ames, 2020). Örneğin, ABD'de tır taşımacılığı endüstrisi gıda ürünlerinin tedariki ve hastanelere kritik malzemelerin ulaştırılması açısından ülkede itici güç olarak görülmüştür. Bu yüzden, ABD'nin Covid-19 virüsü ile mücadelesinde karayolu taşımacılığı ve tır sürücüleri ön saflarda yer almıştır. Sürücü hizmetlerine talebin aşırı artması iş süreçlerini daha karmaşık hale getirmiştir (Grippo, 2020). Özellikle, salgın nedeniyle ülkelerin giriş ve çıkışlarına kısıtlama getirilmesi sınır kapılarında çok uzun tır kuyruklarının oluşmasına sebep vermiştir. Tır şoförlerinin sınır kapılarında idari prosedürler hakkında sorunlar yaşaması ve belirsizlik ortamında günlerce beklemek durumunda kalması taşıma sürecini daha da zor hale getirmiştir. Covid-19 ve buna bağlı kısıtlamalar karayolu taşımacılığı ve bu alanda faaliyet gösteren şirketler üzerinde çok büyük olumsuz etkiler yaratmıştır (Doğan, 2020). Tablo 6'da karayolu yük taşımacılığına dair tahmini gelir beklentileri bölgelere göre gösterilmektedir.

Tablo 6.*Bölgelere Göre Karayolu Yük Taşımacılığı Ciro Beklentileri (USD)*

Bölgeler	Yüzdelik Ciro Kayıpları	Maddi Ciro Kayıpları	Haziran Raporuna Göre Değişim
Asya-Pasifik	-%20	-379 Milyar	▲
Avrasya	-%18	-26 Milyar	=
Avrupa	-%20	-125 Milyar	▼
Orta Doğu ve Kuzey Afrika	-%22	-23 Milyar	=
Afrika'nın Geri Kalan Kısmı	-%11	-7 Milyar	=
Kuzey Amerika	-%12	-84 Milyar	=
Güney Amerika	-%20	-34 Milyar	=

Not. IRU, 2020, www.iru.org websitesi tarafından yayımlanan "Covid-19 impact on the road transport industry" adlı çalışmadan uyarlanmıştır.

Karayolu sektörünün küresel çatı kuruluşu Uluslararası Karayolu Taşımacılığı Birliği (IRU), kasım ayında yayınladığı rapora göre; özellikle Avrupa karayolu şirketlerinin cirolarındaki kayıp öngörüsü %50'den fazla artış göstermektedir. IRU üyeleri tarafından beş farklı kıtada temsil edilen 3,5 milyondan fazla karayolu taşımacısının gelecekte endişe ettiği bildirilmektedir. Küresel ölçekte karayolu eşya taşımacılığı şirketlerinin cirosunda 2019 yılına göre yaklaşık %20'lik düşüşle 700 milyar dolarlık kayıp yaşanacağı ifade edilmektedir. Avrupa'da karayolu taşımacılığındaki düşüş haziran ayında yayınlanan rapor kapsamında yenilenerek 75 milyar dolardan, 125 milyar dolara yükseltilmiştir. Diğer bölgelerdeki ciro kayıpları ise Suudi Arabistan'da 1 milyar dolar, ABD'de 63 milyar dolar ve Çin'de ise 131 milyar dolara çıkartılmıştır. Ayrıca, söz konusu dönemde karayolu ile yolcu ve eşya taşıyan şirketlerin toplam gelir kayıplarının 1 trilyon doları aşacağı belirtilmiştir. IRU raporuna göre 2021 yılına ilişkin endişe verici gelişmeler devam ederken, mevcut göstergelerin karayolu taşımacılığı yapan şirketlerin yüksek borç ve iflas riskiyle karşı karşıya kaldığını ortaya koymaktadır (Yücel, 2020).

1.8.10. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde VUCA konusuna ilişkin daha önceki çalışmalara yer verilmiştir. Bu yeni yaklaşımın, hangi çalışma alanlarında, kimlere ve nasıl uygulandığı hakkında genel bir bakış açısı sağlaması için "Google Scholar", "Academia", "Web of Science", "Proquest",

“Researchgate” ve “ScienceDirect” gibi çeşitli uluslararası kaynaklardan yararlanılmıştır.

Shaffer ve Zalewski (2011) yürütmüş oldukları araştırmada VUCA ortamında kariyer danışmanlığı üzerinde durmuştur. İş dünyasında meydana gelen hızlı değişimin, üniversite öğrencilerinin kariyer planlaması ve başarı durumunu önemli derecede etkilediğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda, üniversitelerde verilen eğitimlerin öğrencilerin iş hayatında kullanabileceği bilgi ve becerilere sahip olduklarını garanti etmemektedir ve bu durum VUCA ortamında sınırlı sonuçlar doğurmaktadır.

Lawrence (2013) yapmış olduğu çalışma da VUCA ortamında gelişen liderler üzerine bir bakış açısı ortaya koymuştur. VUCA’nın tarihsel süreci ve iş stratejilerine nasıl uygulandığı hakkında incelemelerde bulunmuştur. Ayrıca, VUCA PRIME kavramı üzerinde durup, VUCA’nın liderlik gelişimi ile ne kadar alakalı olduğunu araştırmıştır.

Euchner (2013) VUCA ve liderlik kapsamlı çalışmaların öncülerinden kabul edilen Bob Johansen ile röportaj yapmıştır. VUCA ortamının ve beraberinde ortaya çıkan yeni gelişmelerin geleceği çok derinden etkileyeceği, dolayısıyla geleceği iyi okuyabilmek için yeni liderlik becerilerinin zorunluluğu hakkında görüş ortaya koymuştur.

Bennett ve Lemoine (2014b) VUCA kavramının işletme ve yöneticiler için ne anlama geldiğini ortaya koymuşlardır. Karmaşık dünya düzeninde bu dört alt boyutun ne anlama geldiği ve aralarındaki farklılığın ne olduğunun açık şekilde ortaya konulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Saini ve Khurana (2015) yaptıkları araştırmada VUCA döneminde örgütsel dönüşüm yönetimini incelemişlerdir. Birçok organizasyonun, işletme dönüşümüne kurtarıcı bir gözle baktığı, ancak dönüşüm sürecinde karşılaşılan zorluk ve engellerin bu dönüşüm faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir.

Lemoine vd., (2017) yılında yürütmüş oldukları çalışmada küresel yükseköğretim ve VUCA ilişkisini incelemişlerdir. Eğitim alanında meydana gelen teknolojik değişim, hızlı nüfus artışı, ekonomik koşullar, belirsizlik ve kaotik ortamın öğrencilerin performansını önemli derecede etkilediğini belirtmişlerdir. Yükseköğretim kurumlarının günümüz ve gelecek planlamalarında VUCA döngüsüne dikkat etmelerini bildirmişlerdir.

Millar vd., (2018) yerleşik kalıpların ve modellerin her geçen gün etkisini kaybettiği VUCA dünyasında “yönetim inovasyonu” kavramını ele almıştır. Zorlu ve öngörülemeyen VUCA dünyasında, işletmelerin karşılaşılabileceği olası on beş zorluk ve bu zorluklarla mücadele edebilmek için on beş tavsiyede bulunmuşlardır.

Kaivo-oja ve Lauraeus (2018) küresel teknolojik bozulmaya bir çözüm önerisi olarak VUCA yaklaşımını incelemiştir. Araştırma bulguları VUCA dünyasındaki modern yönetime ilişkin kilit konuları şu şekilde sıralamıştır; oynaklığa karşı çeviklik (agility), belirsizliğe karşı bilgi yönetimi (knowledge management), karmaşıklığa karşı yeniden yapılandırma (restructuring) ve muğlaklığa karşı tecrübe (experimentation). VUCA yaklaşımının teknolojik bozulmaya için son derece önemli olduğu belirtilmiştir.

Chawla ve Lenka (2018) çalışmasında VUCA dünyasında hayatta kalabilmek için Hint yüksek öğrenim kurumlarını öğrenen organizasyonlar olarak geliştirilmesi açısından en iyi liderlik tarzını ortaya koymayı amaçlamıştır. Liderlik tarzlarının VUCA ortamındaki öğrenen organizasyonları önemli ölçüde etkilediği belirtilmiştir.

Krawczyńska-Zaucha (2019) çalışmasında VUCA dünyasının özelliklerini sistematik şekilde değerlendirerek yeni bir yönetim ve liderlik paradigması üzerinde çalışmıştır. Araştırma sonunda VUCA dünyasındaki liderlerin çok sayıda zorlukla karşı karşıya kaldığı ifade edilmiştir. VUCA dünyasının en büyük zorluğu liderinde içinde bulunduğu çevrenin yıkıcı değişimi olarak belirtilmiştir.

Beytekin ve Özkanlı (2020) halk eğitimi merkezindeki öğretmenlerin VUCA koşullarındaki yeni liderlik becerilerini incelemiştir. Online anket formu üzerinden 129 katılımcıdan veriler toplanmıştır. Araştırma bulguları katılımcıların meslekteki çalışma süreleri arttıkça muğlaklık düzeyinin anlamlı düzeyde azaldığını ortaya koymuştur. Ayrıca, katılımcıların VUCA koşulları ile modern liderlik becerileri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Hadar vd., (2020) öğrencilerin VUCA dünyası olarak adlandırılan yeni koşullara ne ölçüde hazır olduklarını incelemiştir. 54 üniversite öğrencisi ve 24 öğretim elemanı üzerinden anket verileri toplanmıştır. Ayrıca, 16 öğretim elemanı ile yarı-yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları öğrencilerin VUCA koşulları ile ciddi şekilde mücadele ettiğini göstermiştir.

Yurdasever (2020) çalışmasında yöneticilerde yeni liderlik becerileri ile stres ilişkisini VUCA ve öz yeterlilik bağlamında ele almıştır. Analiz sonucunda yöneticilerin sahip oldukları yeni liderlik becerileri ile yaşadıkları stres arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, yeni liderlik becerileri ile VUCA ve öz yeterlilik değişkenlerinin etkileşimi ise stres üzerinde anlamlı bir etki ortaya çıkarmamıştır.

Karakaya (2020) VUCA ortamında kurumsal risk yönetiminin (KRY) önemi ve Covid-19 salgını sonrası yükseköğretim kurumları için bir model önerisi üzerinde durmuştur. Araştırma sonucunda KRY'nin VUCA ortamında kullanılabilecek en etkili

yönetmel araçlardan biri olduğunu ve KRY'nin sistematik şekilde planlanması ve uygulanmasının, VUCA döneminde daha belirgin hale gelen sorunların çözümünde kilit rol oynadığını belirtmiştir.

Koç vd., (2021) VUCA alt boyutlarının ölçümlemesi üzerine bir ölçek uyarlama çalışması yapmıştır. Adana ve Mersin illerinde faaliyet gösteren özel bir banka zincirinde üst düzey yönetici (müdür ve portföy yönetmenleri) pozisyonunda çalışan kişilerden veriler elde edilmiştir. Araştırma sonucunda ölçeklerin Türkçe formlarının VUCA'nın alt boyutlarının ölçülmesinde kullanılabilecek düzeyde geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Alkoç (2021) çalışmasında VUCA kavramının özelliklerini ve alt boyutlarını tartışmıştır. Yeni dünya düzeninin VUCA ekseninde nasıl oluşturulacağı ve liderlerin VUCA dünyasında karşılaştıkları tehditlerle nasıl mücadele edeceği hakkında açıklamalara yer verilmiştir. Araştırmacı, VUCA kavramını tüm yönleriyle inceleyerek literatüre katkı yapmayı hedeflemiştir.

Rodionov vd., (2021) VUCA dünyasının öğrencilerin mesleki eğitimi ve rekabet güçleri üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Bu çalışma kapsamında yükseköğretim kurumu öğrencilerinin rekabet edebilirlik düzeyinin oluşumunda önemli rol oynayan VUCA gereksinimlerine ilişkin bir yaklaşım ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçları VUCA dünyasındaki öğrencilerin teknolojik gelişmelere daha yatkın olduğunu ve sorunları etkileşim içinde çözebilecek bağımsız ve yaratıcı özelliğe sahip olduklarını göstermiştir.

Akdemir vd., (2021) araştırmalarında VUCA dünyasının insan kaynakları verimliliği üzerine etkisinde kaygı düzeyinin aracı rolünü incelemiştir. Araştırma verileri hizmet sektöründe çalışan ve rassal olarak seçilen 627 kişiden elde edilmiştir. Araştırma bulguları VUCA ve kaygı düzeyi arasında pozitif yönlü, kaygı düzeyi ile verimlilik arasında negatif yönlü ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, VUCA ile verimlilik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. VUCA ile verimlilik ilişkisinde kaygı düzeyinin tam aracılık etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Dhillon ve Nguyen (2021) çalışmasında organizasyonların VUCA dünyasında varlığını koruma ve sürdürülebilirlik için hangi stratejik tepkilerin benimsenebileceğini ortaya koymuştur. Alan yazınında, konuya ilişkin çok sayıda kaynak taraması yapılarak nesnel bilgilere ulaşmak hedeflenmiştir. VUCA dünyasında makro düzeyde, örgütsel yapı ve kültür iki önemli faktör olarak yorumlanırken, mikro düzeyde yöneticilerin hangi

becerilere sahip olması gerektiği, nitelikli yöneticilerin nasıl temin edileceği ve kullanılacağına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Roblek vd., (2021) VUCA dünyasında organizasyonların inovasyon ve dijital dönüşümünün rolüne ilişkin en son bulguları ve şirketlerin değişken, belirsiz, karmaşık ve belirsiz bir iş ortamında hayatta kalmalarını sağlayacak stratejileri tartışmıştır. Ayrıca, araştırmacı iş ekosisteminde VUCA dünyasının rolü ve önemini ortaya koymaya çalışmıştır. Konuya ilişkin birçok veri tabanı taratılarak içerik analizi yapılmıştır. Araştırma sonunda iş dünyasında ortaya çıkan yeni kavram ve iş modellerinin (Industry 4.0, HRM 4.0) VUCA koşulları altında gerçekleştiğini göstermiştir. Dolayısıyla, organizasyon ve çalışanlar arasında güçlü etkileşim sağlanarak; daha motive edici, etkili ve kurum kültürüne sadık yapıların önemi vurgulanmıştır.

Troise vd., (2022) araştırmalarında dijital teknoloji yeteneği, ilişkisel yetenek ve yenilik yeteneği olmak üzere çevikliğin üç özelliği ile finansal performans, ürün ve süreç yeniliği üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bulguları, çevikliğin işletme performansı üzerinde pozitif etki yarattığı ve KOBİ'lerin başarısında dijital teknolojilerin kilit rol oynadığını göstermiştir. Ayrıca, söz konusu üç özelliğin KOBİ'lerde kurumsal çeviklik oluşturmaya katkıda bulunduğu ifade edilmiştir.

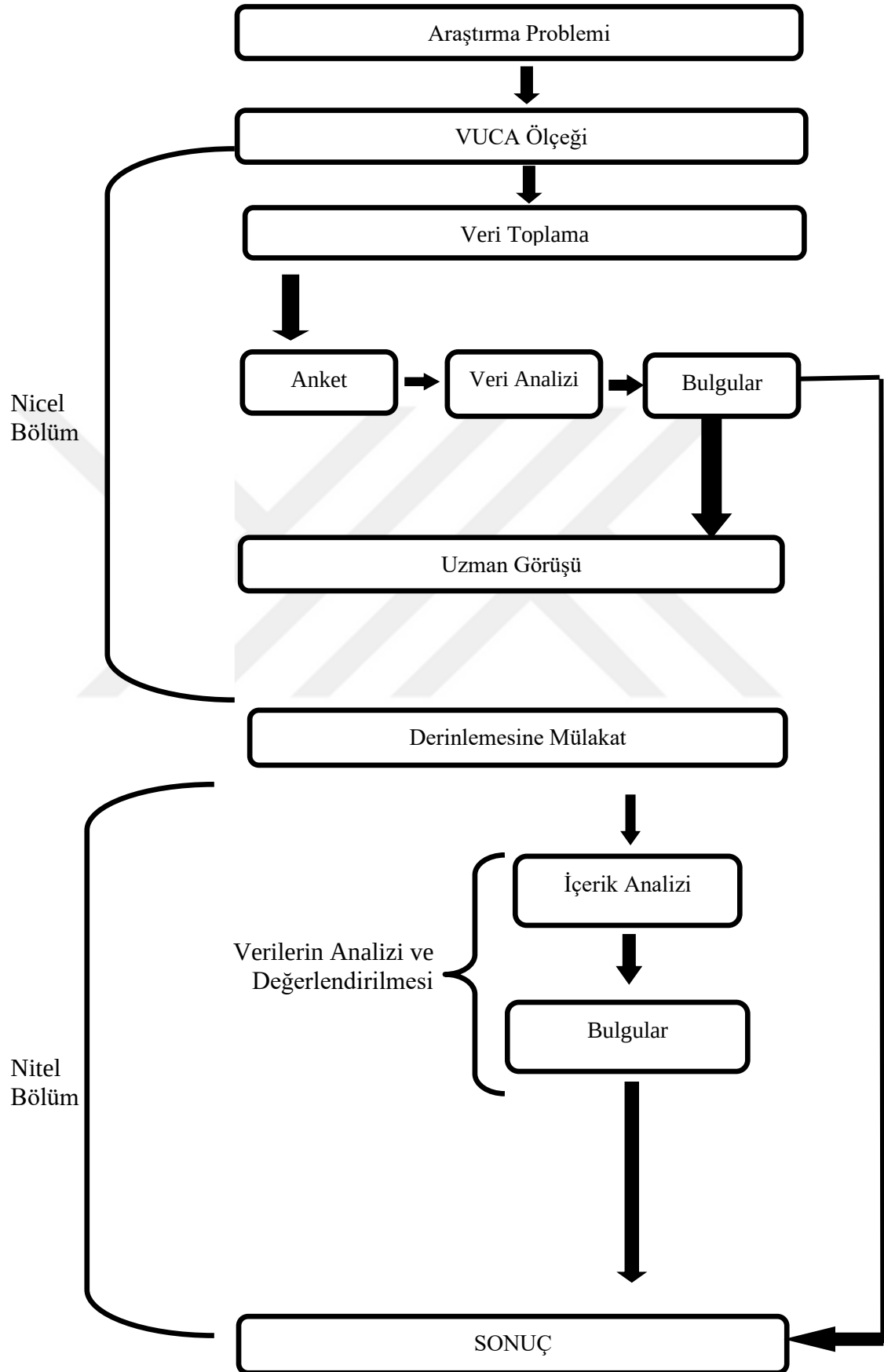
Alan yazını incelendiğinde VUCA kavramının birçok alanda ve farklı disiplinde çalışılmış olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, VUCA kavramının belirli bilim alanlarına hizmet ettiği pek söylenemez. VUCA, insanoğlunun içinde bulunduğu her çalışma disiplinin de kendini göstermektedir. Örneğin, VUCA kavramının liderlik, yönetim, ekonomi, lojistik, finans, eğitim ve sağlık gibi birçok alanda tartışıldığı görülmektedir. Konuya ilişkin çalışmaların büyük bir çoğunluğu yurtdışında gerçekleşirken, yurtiçinde VUCA konusuna ilişkin çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Ancak, son birkaç yılda Türk araştırmacılarının da VUCA kavramına ilgisi artan seviyededir. VUCA kavramına dair yapılan çalışmaların büyük bir bölümü liderlik becerileri ve eğitim programları üzerine olurken, sektörel ve stratejik yönetim alanında VUCA'ya ilişkin araştırma sayısı son derece azdır.

2. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, katılımcılar, araştırmanın deseni, araştırmanın yapılışı, veri toplama araçları, araştırmada kullanılan materyaller, verilerin analiz edilmesi ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.



2.1. Araştırmanın Modeli



2.2. Katılımcılar

Araştırmanın evrenini “Türkiye’nin en büyük 500 hizmet ihracatçısı (TİM)” listesinde yer alan depolama, taşımacılık ve lojistik faaliyeti gösteren 200 işletmede görev alan 600 üst düzey yönetici oluşturmaktadır. Küresel hizmet ihracatı hem Dünya hem de Türkiye ekonomisinin de gittikçe artan görünümüne sahiptir. Hizmet ihracatının toplam ekonomi içindeki payı her geçen gün yükselmekle birlikte şu anda dünya ihracatının yaklaşık dörtte birini hizmet sektörü yürütmektedir (Vurdu, 2019). Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından yapılan araştırmaya göre yük taşımacılığı ve lojistik hizmetleri yaklaşık 4,5 milyar dolar işlem hacmi ve %19,7’lik pay ile hizmet ihracatı dağılımında 2. sırada yer almaktadır (TİM, 2018, s.46). Dolayısıyla, bu işletmeler Türkiye’nin küresel hizmet ihracatında kilit rol üstlenmekle birlikte ekonomik ve sosyal kalkınmanın da merkezinde yer almaktadır. Çalışma kapsamında değerlendirilen işletmelerin “TİM” listesinde yer alması başka bir deyişle Türkiye’nin en önemli lojistik firmaları olarak kabul edilmesi Türkiye’de faaliyette bulunan diğer lojistik firmalarının stratejik planlama ve karar alma süreçlerine olumlu yönde katkı sağlayacak olmasıdır. Türkiye’nin en büyük 500 hizmet ihracatçısı verilerine bakıldığında toplam 200 firma depolama, taşımacılık ve lojistik hizmetleri vermektedir. Bu işletmelerin küresel ölçekte olması kurumsallık düzeylerini de artırmaktadır. Dolayısıyla, görüşülen kişiler patron veya sahip olmamakla birlikte işletmenin çeşitli departmanlarında görev alan üst düzey yönetici ve stratejik karar alma süreçlerinin içinde bulunan kişiler oluşturmaktadır. Bu tez çalışmasında hedef kitle olarak seçilen işletmeler ait bilgiler **Ek-H**’de gösterilmektedir.

Bu çalışmada özel sektörde faaliyet gösteren lojistik işletmelerinin üst düzey yöneticileri amaçlı örnekleme tekniğiyle seçilmiştir. Amaçlı örnekleme; belli ölçütleri karşılayan veya belli özelliklere sahip olan bir veya daha fazla özel durumlarda çalışılmak istenildiğinde tercih edilmektedir. Araştırmacı seçtiği durumlar bağlamında olayları ya da olguları anlamaya ve bunlar arasındaki ilişkileri keşfetmeye ve açıklamaya çalışır (Büyüköztürk vd., 2021, s.92-93). Ayrıca, bahse konu olan işletmelerin Türkiye’nin birçok farklı bölgesinde faaliyet göstermesi ve Covid-19 virüsünün neden olduğu kısıtlamalar örneklem birimlerine birer birer ulaşmayı engellemektedir. Dolayısıyla, araştırmacının kendi kişisel gözlemlerinden hareket ederek araştırma sorunsalına uygun geldiğini düşündüğü belirli özellikleri taşıyan deneklerin seçildiği örnekleme tekniği seçilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.134).

Örneklem çerçevesinin belirlenmesinden sonra ne kadar büyüklükte bir örnekleme ihtiyaç olduğu tespit edilmelidir. Bu işlem esnasında belirlenecek örneklem büyüklüğünün, örnekleme temsil edecek büyüklükte olması önemlidir. Örneklem büyüklüğü araştırmanın yöntemine göre değişmekle birlikte sosyal bilimlerde araştırmalarında örneklem büyüklüğü hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin, Bryman ve Cramer (2002) örneklem sayısının madde sayısının en az 5 katı olması gerektiğini savunmuştur. Hinkin (1998) örneklem sayısı için 200 kişinin yeterli olacağını belirtmiştir. DeVellis (2012) ise örneklem sayısının madde sayısı ile ilgisi olduğunu söylemiştir. 20 maddelik bir ölçek çalışması için 300 kişilik örneklem grubunun yeterli olacağını ifade etmiştir. Başka bir araştırmada sosyal bilimlerde araştırmaları için 30 ile 500 arasındaki örneklem büyüklüğünün çoğu zaman yeterli olabileceği belirtilmiştir (Altunışık vd., 2012, s.137). Bu çalışma kapsamında, depolama, taşımacılık ve lojistik faaliyeti gösteren 200 işletmeden 400 üst düzey yöneticiye anket formu gönderilmiştir. Verilerin elde edilmesinden sonra geçerlilik kontrolü yapılmıştır. İnceleme sonucunda 400 anketin 139'u boş, 57'si eksik veya hatalı olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmanın nicel bölümü için seçilen örneklem sayısı 144 işletmeden 204 üst düzey yönetici olarak belirlenmiştir.

Araştırma'nın ikinci bölümünde derinlemesine mülakat yapılacak kişi sayısı belirlenmeye çalışılmıştır. Nitel araştırmalara ilişkin örneklem büyüklüğü tartışmaları uzun yıllardır devam etmektedir. Nicel araştırmalar için çeşitli formüller geliştirilerek örneklem büyüklüğü hesaplanmaya çalışılmış ancak nitel araştırmalar için kabul görmüş bir formülden bahsetmek mümkün değildir (Morgan ve Morgan, 2008). Bernard (2013) iyi tanımlanmış kategoriler için konuyla alakalı ve bilgi seviyesi yüksek 10 ile 20 katılımcının yeterli olacağını belirtmiştir. Kuzel (1999) homojen gruplarda 5-8 katılımcının yeterli olacağını ifade etmiştir. Lincoln ve Guba (1985) mülakat görüşmelerinin 12-20 katılımcı ile yürütülmesi yönünde görüş bildirmiştir. Marshall vd. (2013) tekli durum analizi çalışmalarında asgari 15 ile 30 katılımcının olması gerektiğini bildirmiştir. Parse (1990)'e göre çalışmanın doygunluğa ulaşması için 2 ile 10 katılımcının olması yeterlidir. Onwuegbuzie ve Leech (2007) ise örneklem büyüklüğü hakkında kesin bir sayının söylenemeyeceğini, çalışmanın amacı ve doğasına uygun olarak önceki çalışmalarda doygunluğa ulaşmış örneklem sayısının baz alınması gerektiğini savunmuştur. Francis vd. (2010); Constantinou vd. (2017); Nascimento vd. (2018); Young ve Casey (2019) ise homojen gruplarda örneklem büyüklüğünün 12-17 arasında olması gerektiğini ortaya koymuştur. Yıldırım ve Şimşek (2021) ise bazen tek

bir bireyle yapılan bir araştırmanın verileri, bir başka çalışmada 20 bireyden toplanan verilerden çok daha fazla olabileceğini ifade etmiştir.

Bu tez çalışmasının Covid-19 pandemisi koşullarında yürütüldüğü daha önce ifade edilmiştir. Covid-19 önlem ve kısıtlamaları altında yöneticilere ulaşmak bir hayli zor olmuştur. Birçok şirketin pandemi nedeniyle uzaktan çalışma sistemini (home-office) benimsemiş olması ve sadece haftanın belirli günleri şirkette bulunması yöneticilerle iletişime geçmeyi zorlaştırmıştır. Buna ek olarak, lojistik sektörünün yapısı gereği yönetim kadrosunun son derece kısıtlı olması görüşme sağlanacak kişilerin belirlenmesini zorlaştırmıştır. Ayrıca, lojistik sektöründeki yöneticilerin oldukça homojen bir yapıda bulunması ve rekabet düzeyinin yüksek olması yöneticilerin konuya ilişkin fikirlerini söylemede çekimser kalmasına sebebiyet vermiştir. Bu bilgiler ışığında, bu tez çalışması kapsamında lojistik sektöründen 20 üst düzey yönetici ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir.

2.3. Araştırma Deseni

Bu tez çalışmasında nicel ve nitel veriler ayrı ayrı toplanmıştır. Son dönemlerde nicel ve nitel yöntemlerin kullanıldığı karma desenlere ilgi artmaktadır (Büyüköztürk vd., 2021, s.266). Araştırmacının yalnızca nicel veya nitel verileri kullanmaktansa çeşitli veri türlerini toplayıp araştırma probleminin daha iyi anlaşılmasına ve çözümlenmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir (Creswell, 2017, s.19). Dolayısıyla, bu tez çalışmasında hem nicel hem de nitel araştırma desenlerinden faydalanılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde nicel araştırma türlerinden “tarama araştırma” desenine başvurulmuştur. Tarama deseni bir grubun (evrenin) içinden seçilen belirli özelliklere sahip katılımcıların bir konudaki tutum, inanç, eğilim veya görüşlerinin anket yardımıyla tespit edilmesini sağlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2021, s.16; Creswell, 2017, s.155). Böylelikle, araştırmacı bir evren içinden seçilen örneklemden elde ettiği bilgiler vasıtasıyla evren hakkında çıkarsamalarda bulunabilir.

Bu tez çalışmasında Türkiye’nin farklı bölgelerinden 140’tan fazla lojistik şirketinin karar alıcı pozisyonundaki 200’den fazla üst düzey yöneticisi ile iletişime geçilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde araştırma konusu ile ilgili nicel veya nümerik veriler elde edilerek mevcut durumun fotoğrafı çekilmeye çalışılmıştır. Başka bir ifadeyle, geniş kitlelerin konuya ilişkin tutum, davranış ve görüşleri betimlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise nitel araştırma desenlerinden “durum çalışması-case

study” yöntemine odaklanılmıştır. Durum çalışması yönteminde, bir duruma ilişkin olgular bütüncül bir yaklaşımla ele alınır ve söz konusu durumdan nasıl etkilendiği hakkında derinlemesine araştırma yapmanıza olanak sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s.70). Gall vd. (1996)’e göre durum çalışması; bir durumu değerlendirmek, bir duruma ilişkin açıklama geliştirmek ve bir duruma dair ayrıntıları açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. Böylelikle, araştırmacı söz konusu olaya tek bir pencereden bakmayarak durumun çeşitli yönlerini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir.

Ayrıca, Stake (1995) ve Yin (2009) durum çalışması yönteminde araştırmacı ve katılımcı arasındaki etkileşimin optimum seviyeye taşınarak konunun derinlemesine araştırılması ve gerçeğin ortaya çıkarılması gerekliliği üzerinde durmuştur. Dolayısıyla, lojistik sektörünün yapısı itibarıyla yönetim kadrosunun kısıtlı olması ve araştırma konusu hakkında çok az ve sınırlı sayıda kaynağın bulunması durum çalışması yöntemine olan ilgiyi artırmıştır. Ayrıca günümüzde VUCA kavramının işletmeler üzerindeki etkisi hakkında yeteri kadar bulgu ve sonucun olmaması keşfetmeye dayalı soruların ve çeşitli ölçüm araçlarının seçilmesinde önemli rol oynamıştır. Bu çalışma kapsamında veri kaynaklarını üçgenleme anlamına gelen nicel ve nitel yöntemler arasındaki uyum sürecine odaklanılmıştır. 2000’li yılların başında karma yöntemler nicel ve nitel desenler arasında sistematik uyum arayışına doğru yönelmiş ve çeşitli araştırma desenlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Daha sonraki yıllarda sosyal bilimler alanında kullanılan üç temel karma yöntemli desen ortaya çıkmıştır; (1) Yakınsal paralel karma yöntemler, (2) Açıklayıcı sıralı karma yöntemler ve (3) Keşfedici sıralı karma yöntemler (Creswell, 2017, s.15).

Bu tez çalışmasında araştırmacı ilk olarak araştırma problemine ilişkin detaylı bir analizin yapılabilmesi için nicel çalışmayı yürütmüştür. Elde edilen sonuçlar nitel araştırmayla tekrar yapılandırılarak daha detaylı bir inceleme yürütülmüştür. Bu tür araştırmalar “açıklayıcı sıralı yöntem” olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım, araştırmacının birinci aşamada nicel veri topladığı, bulguları analiz ettiği ve daha sonra bulguları kullanarak ikinci aşamayı oluşturduğu desendir. Nicel bulgular, araştırmanın nitel boyutuna dahil olan katılımcılara yöneltilen sorular hakkında bilgi verir. Bu desenin amacı, nicel bulguları daha detaylı bir şekilde açıklamak için nitel verilerin kullanılmasıdır (Creswell, 2017, s.224).

2.4. Araştırmanın Yapılışı

Bu tez çalışmasının veri toplama sürecinde birincil ve ikincil veri kaynaklarına başvurulmuştur. Birincil veri kaynakları; ihtiyaç duyulan verilerin araştırma için toplanmasını ifade ederken, araştırmanın daha önce derlenmiş ve kayıt altına alınmış verilere dayalı yapılması ikincil verilere dayalı araştırmalara işaret etmektedir (Büyüköztürk vd., 2021, s.13). Bu araştırmada kullanılan veriler 15.06.2021 ile 15.12.2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Dolayısıyla, bu tez çalışması verilerin toplanma zamanına göre tek bir zaman aralığında daha açık bir ifadeyle “anlık” olarak gerçekleştirilmiştir. Türkiye’nin en büyük 500 hizmet ihracatçısı listesinde yer alan 200 lojistik firmasının üst düzey yöneticilerine yönelik verilerin toplanmasında “amaçsal örnekleme” yaklaşımı tercih edilmiştir. Covid-19 pandemisi nedeniyle anket uygulamaları çeşitli sosyal medya platformları (whatsapp, zoom, vb.) ve e-posta üzerinden gerçekleştirilmiştir. Özellikle, anket formunda yer alan soruların çalışmanın amacına yönelik olup olmadığı test edilmiştir. Ayrıca, araştırmacı anket sorularının anlaşılabilir, net ve kısa olmasına özen göstermiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde derinlemesine mülakat yapılacak yöneticilerle nasıl iletişime geçileceği planlanmıştır. Bu araştırma kapsamında ele alınan firmalar Türkiye’nin lojistik sektörüne yön veren kuruluşları olarak düşünülmektedir. Araştırma süresince birçok firma ile farklı zamanlarda iletişime geçilmiş ancak çok azı geri dönüş yapmıştır. Geri dönüş yapan firma yöneticilerine gerek telefon gerek e-posta üzerinden bilgilendirme sağlanmıştır. Bu çalışmaya katılmayı kabul eden yöneticilerin müsaitlik durumuna göre yüz yüze veya zoom üzerinden toplantılar planlanmıştır. Yöneticilerin kısıtlı zamanı olması sebebiyle mülakat süreleri 30 ile 60 dakika arasında tutulmuştur. Mülakat sonunda ilgili kişilere görüşmelerin yalnızca bilimsel bir çalışma için yapıldığı ve kişisel verilerin 6698 sayılı “*kişisel verilerin korunması kanunu*” kapsamında 3. kişilerle paylaşılmayacağı taahhüt edilmiştir.

2.5. Araştırmada Kullanılan Materyaller

Bu tez çalışması kapsamında ilk olarak nicel veriler elde edilmiştir. Nicel verilerin toplanmasında online anket formu kullanılmıştır. Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcılara ait kişisel ve demografik bilgilerin yer aldığı “*Kişisel Bilgi Formu*” bulunmaktadır. İkinci bölümde, Oreg (2006) tarafından geliştirilen ve Türk kültürüne uyarlaması yapılan 3 boyut ve 15 maddeden oluşan “*Resistance to*

Change – Değişime Direnç” ölçeği bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların belirsizliğe karşı tahammül seviyesini ölçmek amacıyla Türk kültürüne uyarlaması yapılan Carleton, Norton ve Asmundson (2007) tarafından geliştirilen ve 2 boyut 12 maddeden oluşan “*Intolerance of Uncertainty – Belirsizliğe Tahammülsüzlük*” ölçeği yer almaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde, bilişsel esnekliğin ölçülmesi için Türk kültürüne uyarlaması yapılan Martin ve Rubin (1995) tarafından geliştirilmiş “*Cognitive Flexibility Scale – Bilişsel Esneklik Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçekte bilişsel esnekliğin ölçülmesi ile ilgili toplam 12 madde bulunmaktadır. Son bölümde ise, McLain (2009) tarafından muğlaklık toleransını ölçmek amacıyla geliştirilen ve Türk kültürüne uyarlaması yapılan 13 maddeden oluşan “*The Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale-II (MSTAT-II) – Çoklu Uyarıcı Muğlaklık Toleransı Ölçeği II*” kullanılmıştır.

Nitel verilerin toplandığı ikinci bölümde ilk olarak görüşme süreci ve hazırlık aşaması planlanmıştır. Araştırmanın amacı dahilinde hangi görüşme türünün uygulanacağına karar verilmiş ve kimlerle görüşüleceği kararlaştırılmıştır. Bu doğrultuda, araştırma sorusu hakkında veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Oluşturulan görüşme formunun pilot uygulaması önce konunun uzmanları tarafından değerlendirilmiş daha sonra küçük bir gruba pilot uygulaması yapılmıştır. Bu uygulamanın temel amacı oluşturulan soruların konunun amacına uygun olup olmadığı ve görüşme formunda yer alan soruların katılımcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığının test edilmesidir. Pilot uygulaması sonucunda elde edilen geri bildirimler dikkate alınarak görüşme formu yenilenmiştir. Daha sonra araştırmacı ve görüşülen kişi için uygun bir ortam sağlanmıştır.

Covid-19 pandemisi nedeniyle birçok işletmenin faaliyetlerine ara vermesi ve uzaktan çalışma sistemine (home-office) geçiş yapması sebebiyle görüşmeler doğal akışını bozmadan online (Zoom, Google Meet, vb.) platformlar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ancak, bazı şirket yöneticilerinin haftanın belirli günlerinde ofiste bulunması dikkate alınarak ilgili kişilerden randevu için onay alınmış ve yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı görüşeceği kişilerle derinlemesine mülakat yapmadan önce birkaç kere toplantı gerçekleştirmiştir. Bu aşamada, araştırmacı görüştüğü kişilerle etkili iletişim kurarak onlara güven vermeyi amaçlamıştır. Son aşamada, araştırmacı görüşülen kişilere süreci kısaca anlatıp durum değerlendirmesi yapmıştır.

Bu araştırmanın nicel bölümünde kullanılan ölçekler ve nitel bölümü için hazırlanan “mülakat formuna” ilişkin açıklamalar aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.5.1. Değişime Direnç Ölçeği

Değişime direnç ölçeği (Resistance to Change) Shaul Oreg tarafından 2006 yılında değişime karşı direnci ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Yöneticilerin değişime direnç göstermekten kaçınmaya çalışmasının temel nedeni; ortaya çıkan değişimin organizasyon için olumsuz sonuçlar doğuracağı düşüncesidir. Ancak, değişime karşı tutumun ortaya çıkacak sonuçlar üzerinde doğrudan etkisi olduğu belirtilmektedir. Daha açık bir ifadeyle, organizasyonların değişime karşı pozitif bir tutumu var ise genelde çıktılarında olumlu yönde olduğu ifade edilmektedir (Oreg, 2006, s.82). Araştırmacı değişime direnç ölçeğini Hackman ve Oldham (1976) tarafından geliştirilen “değişimin algılanan sonuçları ölçeği”, Miller ve diğerleri (1994); Wanberg ve Banas (2000) tarafından geliştirilen “değişiklik hakkında bilgi ölçeği” ve Oreg (2003) tarafından geliştirilen “değişime karşı eğilimsel direnç ölçeğinden” uyarlamıştır. Değişime direnç ölçeği 7 (kesinlikle katılıyorum) – 1 (kesinlikle katılmıyorum) uçlarına sahip 7’li derecelendirme olarak hazırlanmıştır. Ölçekte üç boyut (duygusal, davranışsal ve bilişsel) ve dördü ters kodlu (D3, D10, D14, D15) olmak üzere toplam 15 madde yer almaktadır (Oreg, 2006, s.101). Değişime direnç ölçeğinde boyutlarla ilgili madde numaralandırma işlemleri şu şekildedir;

1.,2.,3*,.4. ve 5. maddeler duygusal,

6.,7.,8.,9.,10*. ve 11. maddeler davranışsal,

12., 13., 14*. ve 15*. maddeler ise bilişsel boyutunu oluşturan maddelerdir (*maddeler ters kodlanmıştır).

Değişime direnç ölçeğindeki 3. (duygusal), 10. (davranışsal), 14. ve 15. (bilişsel) numaralı maddelerde ters kodlama yapılmıştır. Oreg (2006) geliştirdiği değişime direnç ölçeğinin güvenilirlik testlerini çeşitli organizasyonlar üzerinden yapmış ve güvenilirlik katsayıları sırasıyla; 0.77, 0.78 ve 0.86 olarak hesaplanmıştır. Araştırma sonucunda değişime direnç ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik katsayılarının kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Oreg, 2006, s.85-86). Bu tez çalışması için, değişime direnç ölçeğinin Türkçe’ye uyarlama ve güvenilirlik çalışmaları Koç, Bir ve Özekenci (2021) tarafından yeniden yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, değişime direnç ölçeğinin Oreg (2006) tarafından ortaya konulan yapıdan farklı olduğu gözlemlenmiştir. Madde-toplam test korelasyonu 0.30’un altında olduğu tespit edilen “Değişim konusunda oldukça heyecanlıyım (D3)” “Başkalarına değişimden oldukça övgüyle bahsederim (D10)” ve “Değişimin organizasyona fayda sağlayacağına inanırım (D14)” maddeleri asgari şartı sağlamadığından ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca, bir faktörün yalnızca bir

maddeden “Değişimden kişisel olarak yararlanabileceğime *inanırım* (D15)” olduğu görülmüştür. Bir faktörün kararlı olabilmesi için en az 3 maddeye sahip olması gerekmektedir (Velicer ve Fava, 1998). Bu sebeple, D15 maddesi ölçekten çıkarılmıştır. Tekrarlanan analiz sonucu, değişime direnç ölçeğinin Oreg (2006) tarafından geliştirilen yapı ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenirlik sonuçları (*Cronbach's Alpha*) ise 0.96 olarak hesaplanmıştır (Koç vd., 2021, s.107).

2.5.2. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği

Belirsizliğe tahammülsüzlük aşırı endişe ve kaygı ile güçlü ilişkilere sahip bireylerde gözlemlenen bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Dugas vd., 1997; Greco ve Roger, 2001; Laugesen vd., 2003). Belirsizliğe karşı aşırı tahammülsüzlük problem çözme becerilerini olumsuz yönde etkileyerek, hareketsizliğe ve belirsiz durumlardan kaçınma eğilimine neden olabilmektedir (Dugas vd., 1997). Belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğinin orijinal hali Fransızca olarak Freeston vd. (1994) tarafından belirsizliğe ve gelecekteki olaylara verilecek tepkilerin ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur. Geliştirilen ilk ölçek, 5 farklı faktörü temsil eden 27 maddeden oluşturulmuştur. Her madde 1’den (bana hiç uygun değil) 5’e (bana tamamen uygun) kadar likert tipi bir ölçekte derecelendirilmiştir. Ölçeğin Fransızca metninde 5 faktörlü bir model desteklenirken, Buhr ve Dugas (2002) yılında yapmış oldukları geri çevrilmiş İngilizce versiyonunda 4 faktörlü bir yapının daha güçlü olduğunu gözlemlemiştir. Araştırmacı; Carleton vd. (2007) belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğinin kısa versiyonunu Freeston vd. (1994) ve Buhr ve Dugas (2002) tarafından geliştirilen “Intolerance of Uncertainty Scale – Belirsizliğe karşı tahammülsüzlük ölçeğinden” uyarlamıştır. Ölçek iki boyut (ileriye dönük- engelleyici kaygı) ve 12 maddeden oluşmaktadır (Carleton vd., 2007, s.111). Belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğinde boyutlarla ilgili madde numaralandırma işlemleri şu şekildedir;

1.,2.,3.,4.,5.,6. ve 7. maddeler ileriye dönük kaygı,

8.,9.,10.,11. ve 12. maddeler engelleyici kaygı boyutunu oluşturan maddelerdir.

Carleton vd. (2007) belirsizliğe karşı tahammülsüzlük ölçeğini ilk olarak Regina Üniversitesindeki 254 üniversite öğrencisine daha sonra ise Houston Üniversitesindeki 818 üniversite öğrencisi üzerinde uygulamıştır. Yapılan analizler sonucunda, belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğindeki 27 maddenin aslında ölçek içerisindeki 12 maddeyle de ölçülebildiğini tespit etmiştir. Güvenirlik katsayıları “engelleyici kaygı” için 0.85, “ileriye dönük kaygı” için 0.85 ve ölçeğin geneli için 0.91 güven aralığında

hesaplanmıştır. Carleton vd. (2007) belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Bu tez çalışması için, belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama ve güvenilirlik çalışmaları Koç, Bir ve Özekenci (2021) tarafından yeniden yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğinin Carleton vd. (2007) tarafından ortaya konulan yapıdan farklı olduğu gözlemlenmiştir. Belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeği için uygulanan madde analizi sonucunda 0.30'un altında kalan maddeye rastlanılmamıştır. Ancak, "ileriye dönük kaygı" faktörü altında yer alan "Sürpriz yapılmasına katlanamıyorum (B6)" ve "Küçük, öngörülemeyen bir olay, en iyi planlamayla bile her şeyi mahvedebilir (B4)" maddelerinin Türk kültüründe "Engelleyici kaygı" altında toplandığı tespit edilmiştir. Ayrıca, orijinal ölçekte yer alan "Her zaman beni gelecekte nelerin beklediğini bilmek isterim (B5)" maddesi birden fazla faktör altında toplandığından ölçekten çıkartılmıştır. Tekrarlanan analiz sonucu, belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğinin Carleton vd. (2007) tarafından geliştirilen yapı ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik sonuçları ise "engelleyici kaygı" için 0.89, "ileriye dönük kaygı" için 0.78 ve ölçeğin geneli için 0.90 güven aralığında hesaplanmıştır (Koç vd., 2021, s.109).

2.5.3. Bilişsel Esneklik Ölçeği

Bilişsel esneklik, bir kişinin herhangi bir durum karşısında mevcut seçenekler ve alternatifler olduğunun farkında olması, olaya uyum sağlama istekliliği ve esnek olma konusunda öz yeterliliği ifade etmektedir. Daha açık bir ifadeyle, herhangi bir durumda kişinin nasıl davranacağı ile ilgili seçeneklerinin bulunmasıdır. Bilişsel esneklik aynı zamanda kişinin esnek olma eğilimini içermektedir. İnsanlar bir değişiklik yapmadan önce uyum sağlamak veya değişmek için bir nedene veya güdüye ihtiyaç duymaktadır. İnsanlar belirli bir durumda esnek olmaya istekli ve alternatif seçeneklerin olduğunun farkında olsalar bile, bu durumun istenen davranışı ortaya çıkarmada kendi başına yeterli olduğuna kendilerini ikna etmeleri gerekmektedir (Martin ve Rubin, 1995, s.623).

Bilişsel esneklik ölçeği, Martin ve Rubin tarafından 1995 yılında bilişsel esnekliğin ölçülmesi amacıyla geliştirilmiştir. Araştırmacı bilişsel esneklik ölçeğini geliştirme aşamasında Martin ve Rubin (1994) tarafından geliştirilen "Communication Flexibility Scale – İletişim Esnekliği Ölçeği", Meresko vd. (1954) tarafından geliştirilen "Rigidity of Attitudes Regarding Personal Habits Scale - Kişisel Alışkanlıklara İlişkin Tutumların Katılığı Ölçeği", Cegala (1981) tarafından geliştirilen "Interaction Involvement Scale –

Etkileşim Katılım Ölçeği”, Burgoon (1976); Armstrong ve Rubin (1989) tarafından geliştirilen “Unwillingness to Communicate Scale – İletişimde İsteksizlik Ölçeği” ve Snyder (1974) tarafından geliştirilen “Self-monitoring Scale – Kendini İzleme Ölçeğini” test etmiştir. Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucu, bilişsel esnekliğin üç boyutla (İletişim Esneklik Ölçeği, Etkileşim Katılım Ölçeği ve Kendini İzleme Ölçekleri) pozitif ilişkili olduğu gözlemlenmiştir (Martin ve Rubin, 1995, s.624).

Bilişsel Esneklik Ölçeği toplam 12 madde ve 6 (Kesinlikle Katılıyorum) – 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) uçlarına sahip 6’lı likert tipi derecelendirme ile hazırlanmıştır. Ölçeğin 4 maddesi (BE2, BE3, BE5, BE10) ters kodlanmıştır. Martin ve Rubin (1995) bilişsel esneklik ölçeğini iki çalışma grubuna “247 ve 275 üniversite öğrencisi” üzerinden uygulamıştır. Güvenilirlik katsayıları birinci çalışma grubu (N=247) için 0.76, ikinci çalışma grubu (N=275) için 0.77 olarak tespit edilmiştir. Martin ve Rubin (1995) bilişsel esneklik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

Bu tez çalışması için, bilişsel esneklik ölçeğinin Türkçe’ye uyarlama ve güvenilirlik çalışmaları Koç, Bir ve Özekenci (2021) tarafından yeniden yapılmıştır. Yapılan madde analizi sonucunda, ölçeğin orijinal halinde yer alan “Nasıl davranacağıma karar verirken kısıtlı seçeneklerim olur (BE5)” maddesi 0.30’un altında kaldığından ölçekten çıkarılmıştır. Aynı zamanda, “Yeni ve alışılmadık durumlardan kaçınırım (BE2)” maddesinin birden fazla faktör altında toplandığı tespit edilmiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca, “Asla karar veremeyecekmiş gibi hissediyorum (BE3) ve “Gerçek hayattaki durumlarda belirli bir konu hakkındaki bilgilerimi kullanmakta güçlük çekiyorum (BE10)” maddelerinin tek faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. Velicer ve Fava (1998)’e göre kararlı bir faktörün en az 3 maddeye sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla, bu iki maddede ölçekten çıkarılmıştır. Tekrarlanan analiz sonucu, bilişsel esneklik ölçeğinin Martin ve Rubin (1995) tarafından geliştirilen yapı ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0.94 olarak hesaplanmıştır (Koç vd., 2021, s.112).

2.5.4. Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeği

Frenkel-Brunswik (1948) muğlaklığa karşı hoşgörüsüzlük (intolerance of ambiguity) kavramını ortaya çıkaran kişi olarak kabul edilmektedir. Muğlaklık, bir durumu anlamama veya gelecekte ortaya çıkabilecek olası durumlara zamanında müdahale edememe halidir. Daha açık bir ifadeyle, muğlaklık bilgi eksikliğinden kaynaklanan risk

veya belirsizlik durumudur. Dolayısıyla, muğlaklık anlamının önündeki bir engeldir (McLain, 2009, s.977). Muğlaklık kavramının ortaya çıkmasıyla beraber, kavramla ilgili çeşitli ölçüm araçları geliştirilmiştir (Budner, 1962; Rydell ve Rosen, 1966; MacDonald, 1970; Bhushan ve Amal, 1986). Ancak, güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin istenen düzeyde olmaması, kavramla ilgili çalışmaların gizlilik çerçevesinde yürütülmesine sebebiyet vermiştir (Kenny ve Ginsberg, 1958; Lange ve Houran, 1999). Yapılan ölçümlerin birçoğunun test edilen teoriler için gerekli içerik ve yapıya sahip olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu sorunun çözülmesi ve bilişsel yönelimin ölçülmesi amacıyla McLain (2009) tarafından 13 maddeli “Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale (MSTAT-II) – Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeği” geliştirmiştir.

Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeği toplam 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, kesinlikle katılmıyorum (1) – kesinlikle katılıyorum (5) aralığında 5’li likert tipi derecelendirme ile düzenlenmiştir. Ölçekte yer alan 9 madde (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M9, M11, M12) ters kodlu olarak hazırlanmıştır. İlk geliştirilen MSTAT-I raporunun katılımcılar ve araştırmacılar tarafından incelenmesi ve elde edilen geri bildirimler sonucunda, ölçeğin yeni versiyonu MSTAT-II olarak yenilenmiştir (McLain, 2009, s.978). Ölçek uygulaması 3 çalışma grubu üzerinden tamamlanmıştır. İlk olarak, işletme fakültesine kayıtlı 542 üniversite öğrencisinden veriler toplanmış ve ölçeğin güvenilirlik test edilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, 121 üniversite öğrencisinden veriler toplanarak MSTAT-II ölçeği ile literatürde bulunan diğer muğlaklık ölçekleri karşılaştırılmıştır. Son olarak, itfaiye ve acil tıbbi teknisyenlerinden oluşan toplam 207 katılımcıya anket uygulanmıştır. Çalışma gruplarına dair güvenilirlik katsayıları (Cronbah’s Alpha); 1. çalışma için 0.83, 2. çalışma için 0.79 ve 3. çalışma için 0.82 olarak hesaplanmıştır. Araştırma sonucunda Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (McLain, 2009, s.980-983). Araştırmacı çoklu uyarın muğlaklık toleransı ölçeğini geliştirme sürecinde Crowne ve Marlowe (1960) tarafından geliştirilen “Social Desirability Scale – Sosyal İstenirlik Ölçeği”, Budner (1962); Rydell ve Rosen (1966); MacDonald (1970) tarafından geliştirilen “Tolerance of Ambiguity Scale – Belirsizlik Toleransı Ölçeği”, Zuckerman vd., (1964); Zuckerman (1984) tarafından geliştirilen “Sensation-seeking Scale – Heyacan Arama Ölçeği”, MacCrimmon ve Wehrung (1986) tarafından geliştirilen “Risk Taking Scale – Risk Alma Ölçeği”, McLain (1995) tarafından geliştirilen “Perceived Danger Scale – Algılanan Tehlike Ölçeği”nden uyarlanmıştır.

Bu tez çalışması için, çoklu uyaran muğlaklık toleransı ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama ve güvenilirlik çalışmaları Koç, Bir ve Özekenci (2021) tarafından yeniden yapılmıştır. Yapılan madde analizi sonucunda, “Muğlak olacak kadar karmaşık sorunların üstesinden gelmekten zevk alıyorum (M8)”, “Genelde aşinalık yerine yeniliği tercih ederim (M10)”, “Bazı muğlaklıkların olduğu bir durumu tercih ederim (M13)” maddeleri 0.30'un altında kaldığından ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca, “Muğlak durumlara karşı pek tahammül edemiyorum. (M1)” maddesinin birden fazla faktör altında toplandığı tespit edilmiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Buna ek olarak, “Muğlak durumlara karşı toleranslı biriyim (M7)” maddesinin tek faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. Velicer ve Fava (1998)'e göre kararlı bir faktörün en az 3 maddeye sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla, bu maddede ölçekten çıkarılmıştır. Tekrarlanan analiz sonucu, çoklu uyaran muğlaklık toleransı ölçeğinin McLain (2009) tarafından geliştirilen yapı ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0.85 olarak hesaplanmıştır (Koç vd., 2021, s.114).

2.5.5. Nitel Görüşme Formunun Hazırlanması

Bu çalışma kapsamında oluşturulan görüşme formu istatistiki analizler sonucu elde edilen bulgular aracılığıyla hazırlanmıştır. Görüşme formunun hazırlanmasında zaman esnekliği göz önünde bulundurulmuştur. Söz konusu yöneticilerin oldukça kısıtlı zamana sahip olması nedeniyle görüşme formunda yer alan soruların son derece açık, sade ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Görüşmecinin kafasını karıştıracak çok boyutlu veya karmaşık sorulardan kaçınılmıştır. Aynı zamanda, görüşme formunun hazırlanmasında mantıksal zemin dikkate alınmıştır. Sorular özelden genele doğru sıralanmıştır.

İlk bölümde görüşmeciye dair kişisel sorulara, şirket bilgilerine ve giriş metnine yer verilmiştir. Böylelikle araştırmacı ile görüşmeci arasında pozitif yönlü bir iletişim kurulmaya çalışılmıştır. Görüşmeciye sıkmamak için hassas konularla ilgili sorular görüşme formunun ortalarında veya sonlarında verilmiştir. Görüşme formunda toplam 24 adet açık uçlu soruya yer verilmiştir. Araştırmacı, VUCA'ya ilişkin dört alt boyutu tek tek değerlendirerek her alt boyut için 3 toplam da ise 12 görüşme sorusu hazırlamıştır. Ayrıca görüşme formunda yöneticilerin karar alma süreçlerine dair 6 adet “açıklamaya yönelik” soruya yer verilmiştir. Açıklamaya yönelik sorular vasıtasıyla araştırmacı görüşülen kişiyi konu hakkında biraz daha konuşturarak, konuya ilişkin daha detaylı bilgi

elde etmeyi amaçlamıştır. Anket soruları ve nitel görüşme formu **Ek-E** ve **Ek-F**'de yer almaktadır.

2.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Bu araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 28.0, AMOS (Analysis of Moment Structures) 22.0 ve MAXQDA paket programları kullanılmıştır. Veri analizleri demografik bilgi formu ve ölçeklerden sağlanan toplam puanlar üzerinden yürütülmüştür. Araştırmanın birinci bölümünde (nicel yöntem), elde edilen verilerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla AMOS programında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Verilerin güvenilirliğini gözlemleyebilmek için “*Cronbach's Alpha*” katsayıları incelenmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiklere (ortalama, standart sapma, yüzde dağılımı) başvurulmuştur. Verilerin analizine başlamadan önce normallik testleri (*Kolmogorov-Smirnov* ve *Shapiro-Wilks*) yapılmıştır. Böylece, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu çalışma kapsamında yapılan istatistiksel değerlendirmelerde parametrik olmayan (non-parametrics) testler kullanılmıştır. Verilerin analizinde anlamlılık düzeyi olarak $p < 0,005$ sınır değeri olarak kabul edilmiştir. VUCA'nın alt boyutları (değişime direnç, belirsizliğe tahammülsüzlük, bilişsel esneklik ve çoklu uyaran muğlaklık toleransı) ile katılımcıların cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve doğum tarihlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak üzere Mann-Whitney U testi yapılmıştır. İş deneyimi değişkenin ölçek ortalamalarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Kruskal-Wallis X^2 testi uygulanmıştır. Gruplar arasında fark yaratan grubu saptayabilmek için Post-Hoc testlerinden Games-Howell çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini tespit etmek amacıyla Spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde (nitel yöntem) ise elde edilen veriler içerik analizi ile sayısallaştırılmıştır. Bu çalışma kapsamında kullanılan analizlere dair bilgiler aşağıda yer almaktadır.

2.6.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), önceden belli bir amaç için geliştirilmiş olan ve kuramsal geçerliliği test edilmiş bir model veya ölçeğin geçerliliğini/doğruluğunu test etmekte kullanılır (Bayram, 2010; Gürbüz ve Şahin, 2016; Yemez, 2016). Doğrulayıcı Faktör Analizi, AMOS, LISREL, EQS, SAS ve Mplus gibi paket programlar vasıtasıyla uygulanabilir. Jöreskog ve Sörbom (1993) DFA'nın ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylık sağlayan bir analiz yöntemi olduğunu belirtmiştir. DFA, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil/örtük değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir (Schumacher ve Lomax, 2004, s.33). DFA, Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) doğal bir uzantısı olduğu için elde edilen verilerin teorik yapıyla uyum gösterip göstermediği önemli bir husustur (Çapık, 2014, s.196). Bu yaklaşımda, araştırmanın başında hangi değişkenlerin birlikte faktörleşeceği önermesi bulunmaktadır. Böylelikle, değişkenlerin söz konusu kuramsal yapıya ne ölçüde uyup uymadığı tespit edilir. Dolayısıyla, araştırmacı belirlemiş olduğu kuramsal yapının veri ile desteklenip desteklenmediğini saptayabilir. Özellikle son yıllarda, bilimsel araştırmalarda DFA'nın ağırlığı oldukça hissedilmektedir. Birçok araştırmacı, geçerliliği ve güvenilirliği bilimsel olarak kanıtlanmış çeşitli ölçekleri, kendi ülkelerine veya kültürlerine uyarlama sürecinde DFA'ne sıklıkla başvurmaktadır (Alpar, 2021, s.259-260).

DFA'nın yapılabilmesi için öncelikle veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığı test edilir. Her değişken veya veri seti faktör analizine uygun olmayabilir. Dolayısıyla, veri setinin uygunluk koşulu için bazı ön-testlerin sistematik olarak yapılması son derece önemlidir (Hair, vd., 2009, s.95-96; Kalaycı, 2021, s.321). DFA'nın örneklem ve ifade sayısı ile ilgili uygunluk ön koşulları şu şekilde sıralanabilir (Yaşlıoğlu, 2017, s.75); (1) örneklem sayısı alt sınırı 50 olmalıdır, (2) örneklem sayısı değişken sayısından yüksek olmalıdır, (3) ifade başına düşen gözlem sayısı (ideal oran 1/5) mümkün olabildiğince büyük tutulmalıdır. Hair vd., (2009) örneklem büyüklüğünün 100 ile 200 arasında olmasının yeterli olacağını belirtmiştir. Ayrıca, Büyüköztürk (2002) örneklem büyüklüğünün en az gözlenen değişken sayısının 5 katı olması gerektiğini ortaya koymuştur. Kline (1994) ise, faktör analizinin güvenilir sayılabilmesi için 200 kişilik örneklem kümesinin yeterli olacağını ve örneklem büyüklüğü için denek/değişken oranının 10'a 1 tutulmasını önermiş ancak bu oranının en az 2'e 1 olmak kaydıyla düşürülebileceğini ifade etmiştir. Uygun örneklem sayısının belirlenmesinden sonraki

diğer adım, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının incelenmesidir. Değişkenler arasındaki yüksek korelasyon, değişkenlerin ortak faktörler oluşturma olasılığını da o kadar artıracaktır. Diğer yandan, değişkenler arasındaki korelasyonun düşük olması, değişkenlerin ortak faktör oluşturmamayaacağını işaret eder. Faktör analizine uygunluk testinin son iki aşaması ise Bartlett küresellik testi ile KMO katsayılarının değerlendirilmesidir. Bartlett testi bir önceki aşama da oluşturulan korelasyon matrisinin istatistiksel olarak anlamlılık düzeyini incelemektedir. Bartlett testinin anlamlı çıkması arzu edilir, böylelikle veri setinin faktör analizi için uygunluğu kanıtlanmış olur. Son aşamada ise, KMO testi yapılarak değişkenler arasındaki korelasyon ve faktör analizine uygunluk incelenir (Kalaycı, 2014, s.321-322).

DFA’nde uygun model tespit edildikten sonra, tasarlanan modelin gözlenen değişkenlerle uyumu incelenir. Uygunluk istatistikleri, tasarlanan modelin yapısal geçerliliğini (construct validity) ortaya koyarak, modelin gerçek ile ne ölçüde uyumunu gösterir. Model’in tek bir istatistiki yönetime dayandırılarak iyi veya kötü biçimde değerlendirilmesi yetersiz kalacaktır. Dolayısıyla, daha tutarlı değerlendirmede bulunabilmek için birden çok istatistiksel yönetime ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, model uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde çeşitli istatistiki testler kullanılmaktadır. Bunlar; Ki-kare (χ^2) değeri, Ki-kare/serbestlik derecesi (χ^2/sd), uyum iyiliği indeksi (Goodness-of-Fit Index (GFI)), standartlaştırılmış kök artık kareler ortalaması (Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)), artan uyum indeksi (Incremental Fit Index (IFI)), ölçeklendirilmiş uyum indeksi (Normed Fit Index (NFI)), tahminin kök hata kareler ortalaması (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (Comperative Fit Index (CFI)) olarak ifade edilebilir (Bentler ve Bonett, 1980; Bentler, 1990; Steiger, 1990; Browne ve Cudeck, 1993; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Baumgartner ve Homburg, 1996; Marsh vd., 2006).

2.6.1.1. Ki-Kare (χ^2) Testi

Model uyum iyiliğinin test edilmesinde kullanılan en yaygın ölçüm türüdür. Modelin genel uygunluğunu test edebilmek için Ki-kare değeri incelenir. Bagozzi (1981) Ki-kare değerinin düşük olması gerektiğini ve p anlamlılık düzeyinin 0.05’den büyük olması gerektiğini belirtmiştir. Ki-kare testinin uygunluk istatistikleri içinde son derece popüler bir yeri olsa da bu istatistik çeşitli sınırlamalara sahiptir. Ki-kare testinin en büyük sınırlılığı örneklem büyüklüğüyle ilgilidir. Bu istatistiğin büyük örneklem kümesiyle

($N > 50$) uygulanması çoğu zaman model uygunluğunun reddedilmesi ile sonuçlanmaktadır (Bentler ve Bonnet, 1980; Kenny ve McCoach, 2003). Dolayısıyla, büyük örneklerde sadece ki-kare değerine bakılarak model uygunluğunun test edilmesi yetersiz kalacaktır. Bazı araştırmacılar, ki-kare değerinin serbestlik derecesinden arındırılarak, χ^2/df değerinin hesaplanmasını önermiştir. Ancak, eşik değerinin ne olması gerektiği hakkında görüş birliği sağlanamamıştır. Bazı araştırmacılar, χ^2/df katsayısının 5 gibi yüksek bir değer alması gerektiğini ileri sürerken (Wheaton vd., 1977), bazıları ise bu değer daha düşük olması gerektiğini ifade etmektedir ($\chi^2/df = 2$) (Tabachnick vd., 2007).

2.6.1.2. Tahminin Kök Hata Kareler Ortalaması (RMSEA)

Tahminin kök hata kareler ortalaması (RMSEA), ana kütlelin, modelden tahminlenen kovaryans matrisi ile ne derece uyumlu olduğunu göstermektedir (Steiger, 2000; Byrne, 2016). Diamantopoulos ve Siguaw (2000)'e göre, RMSEA model uyum indeksleri içerisinde en güvenilir bilgiyi sağlayan istatistiklerden biridir. Ancak, örneklemin büyük olduğu veya modeldeki değişken ve ifade sayısının fazla olduğu durumlarda (karmaşık modellerde), RMSEA güven aralığı genişlemektedir (Brown, 2015; Yaşlıoğlu, 2017). Dolayısıyla, modeldeki ifade sayısı yükseldikçe uyum kötüleşmektedir. Bu sebeple, RMSEA kötü uyum indeksi olarak da bilinmektedir. Zaman içerisinde RMSEA'nın eşik değeri (kesme noktaları) hakkında çeşitli önermeler ileri sürülmüştür. Hu ve Bentler, (1999); Vieira, (2011); Steiger, (2011); Kline (2015); RMSEA değerinin 0 değerini aldığı anda "mükemmel uyumu", 0.05 değerinin altında gerçekleştiğinde "mükemmel uyumu", 0.08 altındaki değerlerin ise "kabul edilebilir uyumu" gösterdiğini ifade etmiştir. Kenny vd., (2015) RMSEA uyum indeksinin, 0.08 ile 0.10 arası değer aldığı anda "orta düzey uyum", 0.10 üzeri değer aldığı anda ise "kabul edilemez/zayıf uyum" şeklinde yorumlamıştır. Stevens (2012) ise RMSEA değerinin 0.10 arası olmasının kabul edilebilir olduğunu belirtmiştir.

2.6.1.3. Standartlaştırılmış Kök Artık Kareler Ortalaması (SRMR)

Standartlaştırılmış Kök Artık Kareler Ortalaması (SRMR), hem örneklem varyans-kovaryans matrisinin hem de tahmin edilen model varyans-kovaryans matrisinin korelasyon matrisine dönüştürülmesine dayanır (Doğan, 2013, s.27). SRMR değeri 0 ile 1 arasında değer alır. SRMR değeri sıfıra ne kadar yakın olursa model uyum iyiliği de o

kadar yüksek olur (Schermelleh-Engel vd., 2003; Kline, 2015). Hu ve Bentler (1999) tasarlanan modeldeki SRMR değerin 0.08'ten düşük olmasının model uyumu için yeterli olacağını belirtmiştir. Browne ve Cudeck (1993)'e göre, SRMR indeksi 0.00 ile 0.05 arasında değer aldığıda “mükemmel uyum”, 0.05 ile 0.10 arasında değer aldığıda ise “kabul edilebilir uyumun” göstergesidir. Ayrıca, SRMR istatistiği de RMSEA gibi kötü uyum indeksidir. Daha açık bir ifadeyle, SRMR değeri 0'dan uzaklaştıkça; yani değer yükseldikçe bu durum kötü uyumu işaret etmektedir (Iacobucci, 2010, s.91).

2.6.1.4. Uyum İyiliği İndeksi (GFI)

Uyum İyiliği İndeksi (GFI), ki-kare'nin en büyük sınırlılıklarından biri olan örneklem sayısı yükseldikçe, model uygunluğunun reddedilmesi sorununa alternatif olarak geliştirilmiştir. GFI, ki-kare istatistiğine kıyasla örneklem büyüklüğüne daha az duyarlıdır (Yaşlıoğlu, 2017, s.81). Ancak bu durum GFI'nın örneklem büyüklüğünden etkilenmediği anlamına gelmez. Örneklem hacminin çok büyük olması GFI değerinin yükselmesine ve doğru sonuçların alınmasına engel olabilir (Özabacı, 2011, s.165). Örneklem sayısı artıkça GFI değerinin yükseldiği ve yukarı yönlü bir eğilim gösterdiği tespit edilmiştir (Bollen, 1990; MacCallum ve Hong, 1997; Shevlin ve Miles, 1998). Dolayısıyla, GFI istatistiğinin örneklem hacminden tamamen bağımsız olduğunu söylemek hata olur. GFI, örneklem varyans-kovaryans matrisi ile türetilmiş varyans-kovaryans matrisi farkının karesel toplamını temel alır (Doğan, 2013, s.26). GFI istatistiği 0 ile 1 arasında değer almaktadır. GFI değeri 1'e ne kadar yaklaşırsa model uyum iyiliği de o kadar yüksek olur (Hooper vd., 2008; Raykov ve Marcoulides, 2012; Byrne, 2016). GFI eşik değerinin 0.90'ı aşması modelin veriye iyi uyum gösterdiği olarak düşünülür. Birçok araştırmacı, geleneksel olarak, GFI'nın 0.90'ını geçmesi “kabul edilebilir uyum” indeksi olarak yorumlarken, GFI'nın 0.95 ve üzeri değer alması “mükemmel uyum” indeksi olarak ifade etmiştir (Bentler, 1980; Baumgartner ve Homburg, 1996; Shevlin ve Miles, 1998; Schermelleh-Engel, 2003; Hooper vd., 2008; Hair vd., 2009; Vieira, 2011). Ayrıca, GFI ile serbestlik derecesi arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Örnek büyüklüğüne kıyasla çok sayıda serbestlik derecesi olması, GFI'nın aşağı yönlü bir eğilim göstermesine neden olacaktır (Sharma vd., 2005). Bu bağlamda, GFI istatistiğinin serbestlik derecesinden arındırılmasıyla ortaya çıkan yeni değere “AGFI-Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi” denilmektedir. AGFI'nın çok ifadeli ve karmaşık modellerde kullanılmaması önerilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s.81).

2.6.1.5. Ölçeklendirilmiş/Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)

Ölçeklendirilmiş/Normlandırılmış uyum indeksi (NFI) ilk defa Bentler ve Bonnett tarafından 1980 yılında geliştirilmiştir. NFI, karşılaştırdığı modeller bakımından CFI’ya benzerlik göstermektedir. Ancak, ki-kare dağılımının gerektirdiği varsayımlara uyma zorunluluğu olmaksızın karşılaştırma yapmaktadır (Öngen, 2010, s.41). NFI, 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve bu değer 1’e yaklaşması modelin iyi uyuma sahip olduğunu gösterir. NFI değerinin 0.95 ve üzeri olması “mükemmel uyum” şeklinde yorumlanırken, 0.90 üzerindeki değerler “kabul edilebilir” bir uyum olarak kabul edilmektedir (Bentler ve Bonnett, 1980; Kaplan, 2000; Byrne, 2016). Hu ve Bentler (1999) ise, NFI eşik değeri olarak 0.90’ı kabul etmiş ve bu değeri “iyi uygunluk” olarak yorumlamıştır. NFI indeksine ilişkin en önemli kısıtlama örneklem büyüklüğünün 200’ün altında olması durumunda model-uygunluk değerinin düşük çıkmasıdır (Mulaik, vd., 1989).

2.6.1.6. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)

Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 1990 yılında Bentler tarafından ortaya atılmıştır. CFI, NFI uyum indeksinin geliştirilmiş versiyonu olarak yorumlanmaktadır. CFI örneklem büyüklüğünü dikkate almakta ve küçük örneklem gruplarında daha etkili sonuçlar vermektedir. CFI, uyum indeksleri içinde en çok tercih edilen ve kabul gören istatistik türlerindendir (Yaşlıoğlu, 2017, s.81). Fan vd., (1999) CFI uyum indeksinin örneklem büyüklüğünden en az etkilenmesi sebebiyle paket programların hemen hemen hepsinde kullanıldığını ifade etmiştir. CFI, 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve bu değer 1’e ne kadar yaklaşırsa modelin uyum iyiliği de o kadar artmış olur (Schermelleh-Engel vd., 2003; Brown, 2015; Kline, 2015; Byrne, 2016). Bentler ve Bonnett, (1980); Bentler, (1990); Hoyle, (1995); Marsh vd., (2006); Hair vd., (2009)’e göre, CFI değerinin 0.95 ve üzeri olması “mükemmel uyum” şeklinde yorumlanırken, 0.90 üzerindeki değerler ise “kabul edilebilir uyum” olarak ifade edilmiştir.

2.6.1.7. Artan Uyum İndeksi (IFI)

Bollen’in (1989) artan uyum indeksi (IFI), aynı zamanda “BL89” olarak da bilinmektedir. IFI, örneklem büyüklüğüne nispeten duyarsızdır ve bazı durumlarda IFI değeri 1’i geçebilir (Moss, 2009). Ancak, IFI uyum indeksine ilişkin genel kabul görmüş değer 0.90 ile 0.95 arasındadır. IFI eşik değerinin 0.95 ve üzeri olması “mükemmel uyum”, 0.90 üzerindeki değerler ise “kabul edilebilir” uyum şeklinde ifade edilmektedir

(Baumgartner ve Homburg, 1996; Hu ve Bentler, 1999). IFI değeri 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve bu değer 1'e yaklaştıkça model uyum iyiliği artmaktadır (Byrne, 2016). Yukarıda sıralanan uyum indekslerine ilişkin genel kabul görmüş mükemmel ve kabul edilebilir uyum ölçütleri Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7.

Genel Kabul Görmüş Uyum İyiliği Ölçütleri

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum Ölçüleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçüleri
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .10$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.80 \leq NFI \leq .95$
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
SRMR	$.00 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .10$

Kaynak: Wheaton vd., (1977); Bentler, (1980); Browne ve Cudeck, (1993); Baumgartner ve Homburg, (1996); Shevlin ve Miles, (1998); Kelloway, (1998); Hu ve Bentler, (1999); Schermelleh-Engel, (2003); Marsh vd., (2006); Tabachnick vd., (2007); Hooper vd., (2008); Hair vd., (2009); Vieira, (2011); Stevens, (2012); Uğurlu, (2014); Kline, (2015); Bryne, (2016).

2.6.2. Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis)

Bilimsel araştırma sürecinde kullanılan her türlü ölçüm aracı güvenilir ve geçerli olmalıdır. Bir ölçüm aracının güvenilirliği tutarlı ölçüm yapabilmesini; geçerliliği ise ölçülmek isteneni ölçebilme derecesini gösterir. Ölçme aracı bazen ölçülmek istenen özelliği hatasız şekilde yansıtırken, bazen de çeşitli hataları içerebilmektedir. Araştırmalarda güvenilirlik, farklı zamanlarda aynı bireylere aynı ölçüm araçlarının birden çok kez uygulanması durumunda ölçüm sonuçlarının benzer ve tutarlı olmasını ifade eder (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.159). Güvenilirlik analizi ölçmede kullanılması planlanan anketlerin, ölçeklerin ya da testlerin özelliklerini ve güvenilirliklerini gözlemleyebilmek için geliştirilmiştir. Araştırmacı, güvenilirlik analizi vasıtasıyla ankette yer alan soruların birbiri arasındaki tutarlılık düzeyini veya ölçekte yer alan

ifadelerin araştırma problemini ne kadar yansıttığını/söz konusu kavramı ne derece ölçtüğünü saptayabilir (Kalaycı, 2014, s.403). Özdamar (2019)’a göre, güvenilirlik analizi için üç temel koşulun sağlanması gerekir; (1) ölçekler rastgele seçilmiş çok sayıda deneğe uygulanmalıdır ($n > 50$), (2) ölçekler demografik bilgilerin yanı sıra çok sayıda ve birbiri ile ilişkili maddeler içermeli ($k > 20$), (3) ölçeklerde yer alan maddelere verilen cevapların toplanabilir özellikte (additivity assumption) olması gerekir.

Sosyal bilim araştırmalarında, ölçüm aracının güvenilirliğini test etmek için en sık kullanılan yöntem “Cronbach’s Alpha” katsayısıdır. Alfa katsayısı R_2 ya da α ile gösterilmektedir. Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Cronbach Alfa katsayısının büyümesi ölçeğin daha güvenilir hale geldiğini gösterir. Nunnally (1978) Alfa katsayısının pilot çalışmalar için 0.70, temel araştırmalar için en az 0.80 ve uygulama araştırmaları için en az 0.90 olması gerektiğini belirtmiştir. Tablo 8’de ölçek güvenilirliğinin yapısal değerlendirilmesi gösterilmiştir;

Tablo 8.

Alfa Katsayısına Bağlı Olarak Güvenilirlik Ölçütleri

Alfa Katsayısı	Açıklama
$0.00 \leq \alpha < 0.39$	Geliştirilen test/ölçek güvenilir değildir
$0.40 \leq \alpha < 0.59$	Geliştirilen testin güvenilirliği düşüktür
$0.60 \leq \alpha < 0.79$	Geliştirilen test oldukça güvenilirdir
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Geliştirilen test/ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir

Kaynak: Alpar (2021)

2.6.3. Normallik (Normality) Testleri

Verilerin analizindeki ilk aşama dağılımsal varsayımların ortaya çıkarılmasıdır. Veri setinin dağılımına yönelik yapılan varsayımların hatalı olması, yapılacak olan tüm istatistiki analizleri geçersiz kılacak ve çoğu zaman sonuçların hatalı çıkmasına sebebiyet verecektir (Peng, 2004, s.1). Dolayısıyla, istatistiki analizlere başlamadan önce veri setinin normal dağılıp dağılmadığının tespit edilmesi oldukça önemlidir. Böylelikle, yapılan normallik test sonuçlarına göre parametrik mi yoksa non-parametrik testlerin mi daha uygun olacağı tespit edilmektedir. Verinin nasıl bir dağılım gösterdiğinin gözlemlenebilmesi için çok sayıda normallik testi geliştirilmiştir. Normallik analizleri,

grafiksel yöntemler ve önemlilik (uygunluk) testleri olmak üzere iki kategoride sınıflandırılabilir. Grafiksel yöntem olarak, kutu-çizgi grafiği, histogram grafiği, gövde-yaprak grafiği, P-P ve Q-Q grafikleri tercih edilirken; önemlilik testleri olarak, Shapiro-Wilk testi, Kolmogorov-Smirnov testi, Cramer-Von-Mises testi, Jarque-Bera testi, Lilliefors testi, Pearson Ki-kare testi ve Anderson-Darling testleri tercih edilmektedir (Öztuna vd., 2006; Forthofer, 2006; Genceli, 2007; Yıldırım ve Gökpinar, 2012; Mertler ve Reinhart, 2016; Arslan vd., 2020).

Bu tez çalışması kapsamında toplanan verilerin nasıl bir dağılım gösterdiğinin tespiti için “*Kolmogorov-Smirnov (K-S) ve Shapiro-Wilks (W)*” testleri tercih edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testleri, normallik varsayımının denetlenmesinde kullanılan en güçlü ve en yaygın test türlerinden biridir (Özdamar, 2019, s.185,191). K-S ve W test sonuçlarının anlamlı olması ($p < .05$), verilerin normal dağılmadığını işaret etmektedir. K-S ve W test istatistiği, $0 < W-KS \leq 1$ aralığında değişim gösterir. W-KS değerlerinin 1’e yakın olması verilerin normal dağıldığını, 0’a yakın olması ise verilerin normal dağılmadığını ifade eder. Bazı istatistiki analizlerin yapılabilmesi için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Normal dağılım göstermeyen verilere çeşitli dönüştürme işlemleri yapılarak normalleştirilmesi amaçlanır. Ancak, dönüştürme işlemi çoğu zaman verilerin daha anlaşılabilir ve karmaşık bir hal almasına neden olmaktadır. Bazı araştırmacılar ise, dönüştürme işleminin çalışmanın doğasına aykırı olduğunu iddia ederek çıkan sonuçların gerçek verileri temsil etmediğini öne sürmüştür (Glass vd., 1972; Games, 1984). Buna paralel olarak, Barnes vd., (2001) sosyal bilim araştırmalarının doğası gereği çoğu zaman verilerin normal dağılım göstermediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, en az eşit aralıklı ölçüm düzeyine sahip ve geniş örneklemden oluşan veri setlerinde (200’den fazla), normal dağılım varsayımının katı bir biçimde aranmaması kabul edilebilir bir yaklaşım olarak görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.219).

2.6.4. Mann-Whitney U Testi

Mann-Whitney testi, iki bağımsız grup arasındaki farkın önemini sınamak için en yaygın kullanıma sahip parametrik olmayan testlerden biridir. Bu test, iki bağımsız grubun aynı ana kütleden veya aynı ortalamaya sahip iki farklı ana kütleden gelip gelmediğini belirlemektedir. Başka bir ifadeyle, bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene ilişkin ölçümlerinin karşılaştırılarak iki dağılım arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test eder. Mann-Whitney testi, verinin parametrik olmadığı

durumlarda, bağımsız örneklem t testinin karşılığıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.248). Mann-Whitney testine ilişkin bulgulara ihtiyaç duyulan temel değerler; Z değeri ve Asymp. Sig (2-tailed) şeklinde verilen anlamlılık düzeyidir. Elde edilen bulgular için anlamlılık düzeyi 0,05’den daha düşükse iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2014, s.99-101).

2.6.5. Kruskal Wallis X^2 Testi

Parametrik olmayan veriye sahip birbirinden bağımsız iki veya daha fazla örneklemin (grubun) bağımlı bir değişkene ait ölçümlerinin karşılaştırılmasında Kruskal-Wallis testi kullanılır. Böylelikle karşılaştırılan dağılımlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilir. Bu testin amacı bir ana kütle içerisinde yer alan ikiden fazla grubun medyanlarının eşit olup olmadığını araştırmaktır. Bir bakıma, gruplar arası medyanlarının eşitliğini sınamak için kullanılan bir parametrik olmayan testtir. Kruskal-Wallis testi parametrik testler arasında gösterilen tek yönlü varyans analizinin değişik bir şekli olarak görülebilir. Ayrıca, Mann-Whitney U testinin ikiden fazla gruba uygulanışıdır. Bu açıdan iki grup için Kruskal-Wallis testi ile Mann-Whitney testi aynı sonucu vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.245-246). Kruskal-Wallis testine ilişkin bulgulara ihtiyaç duyulan temel değerler; Chi-Square değeri, serbestlik derecesi (df) ve anlamlılık düzeyidir (Asymp.Sig). Elde edilen bulgular için anlamlılık düzeyi 0,05’den daha düşükse söz konusu gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2014, s.107-108).

Kruskal-Wallis analizinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunduğunda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını sınamak üzere “çoklu karşılaştırma (multiple comparison)” ya da “Post-Hoc” adı verilen testler kullanılmaktadır. Post-Hoc testi farklılığın neden ve hangi gruptan kaynaklandığını açık şekilde görmemize yardımcı olur. Araştırmalarda kullanılan çok sayıda post-hoc testi vardır. Ancak, Post-hoc testinin doğru bir şekilde seçimi (hangi post-hoc testinin uygulanacağı) bazı varsayımları gerektirmektedir (Kayri, 2009, s.52). Ramig (1983) doğru post-hoc istatistik türünün seçiminde, gruplar arası varyansın eşit olup olmadığının kontrol edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Nelson (1983) post-hoc testlerini gruplar arası varyansın eşit olması ve eşit olmaması durumunda kullanılacak iki ayrı sınıfta değerlendirmiştir. Araştırmacılar varyansların eşit olması durumunda; LSD (Least Significant Difference), Tukey, Sidak, Hochberg’s GT2, Bonferroni, Scheffe ve Gabriel testlerini kullanabilirken, gruplararası varyansın eşit olmaması durumunda; Dunnet’s C, Games-Howell ve Tamhane’s T2

testlerini kullanabilmektedir (Sparks, 1963; Kirk, 2012). Kalaycı (2014) çok sayıda post-hoc testi bulunmasına rağmen hepsinin temel işlevinin aynı olduğunu ifade etmiştir. Başka bir deyişle, kullandığı algoritmalara ve hassaslık düzeylerine göre bazı farklılıklar bulunsa da tüm post-hoc testlerinin benzer sonuçları verdiğini belirtmiştir. Ayrıca, Tukey ve Benferroni testleri araştırmalarda kullanılan en yaygın post-hoc testleri arasındadır. Post-Hoc analizinden elde edilen bulgulara göre, anlamlılık düzeyi 0,05'in altında olan gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

2.6.6. İçerik Analizi

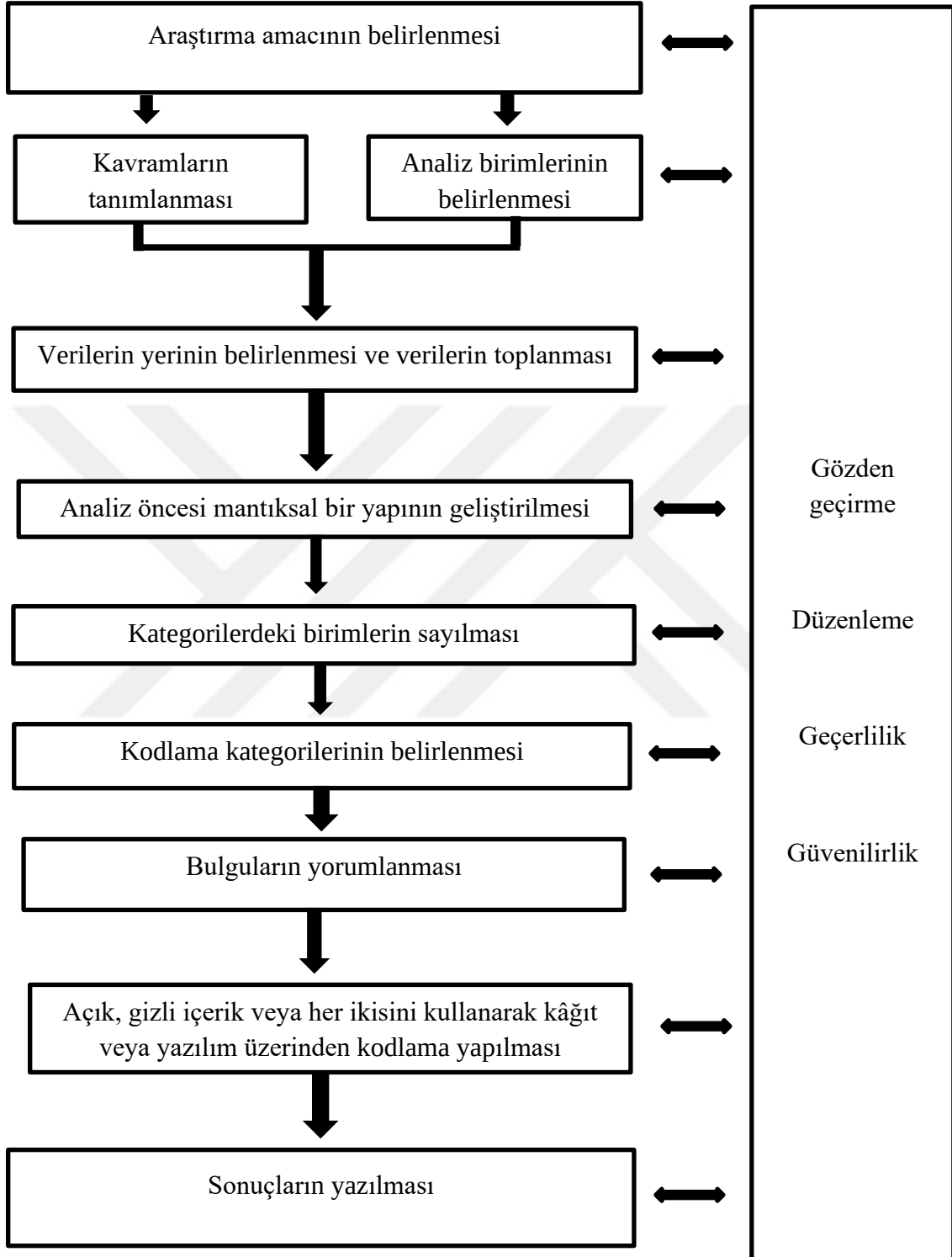
Günümüzde içerik analizi birçok araştırmacı tarafından farklı disiplinler de belirli amacı yerine getirmek üzere toplanan verilerin analiz edilmesinde ve yorumlanmasında kullanılan temel araştırma tekniklerinden biridir. İçerik analizi özellikle sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılmaktadır. Cartwright (1953) içerik analizini herhangi bir davranışın sistematik şekilde ele alınarak tarafsız ve niceliksel tanımlanmasına imkân sağlayan teknik olarak ifade etmiştir. Downe-Wamboldt (1992) içerik analizini olguları tanımlamanın ve ölçmenin sistematik ve nesnel yollarla gerçekleştirilmesi olarak yorumlamıştır. Büyüköztürk vd. (2021)'e göre içerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir tekniktir. İçerik analizine ilişkin birçok tanım yapılmış olsa da tüm tanımların ortak noktası yöntemin “sistematik” ve “tarafsız” gerçekleştirilmesi yönündedir.

Birçok araştırmacıya göre başarılı içerik analizinin ön koşulu, verilerin kategori, sistem, model veya kavramsal harita oluşturarak araştırma olgusunu tanımlayan kavramlara indirgenebilmesidir (Morgan, 1993; Cavanagh, 1997; Hsieh ve Shannon, 2005; Elo ve Kyngäs, 2008). İçerik analizinde elde edilen veriler derinlemesine işlenerek yeni kavramların ortaya çıkarılması amaçlanır. Daha açık bir ifadeyle, içerik analizi metin veya metinlerden oluşan bir kümenin içindeki belli kelimelerin veya kavramların varlığını belirlemeye yönelik yapılır. Araştırmacı, bu kelime ve kavramların varlığını, anlamlarını ve ilişkilerini belirler ve analiz ederek metinlerdeki mesaja ilişkin çıkarımlarda bulunur. İçerik analizi genellikle görüşme ve gözlemlerden elde edilen verilerin analizinde kullanılmaktadır. İçerik analizine ilişkin kaç kişi ile görüşme veya gözlem yapılacağı ve söz konusu kişilerin (örneklemenin) nasıl seçileceği hala büyük bir soru işaretidir. İçerik analizinde kullanılabilecek çok sayıda örneklem tekniği vardır (Higginbottom, 2004; Polit ve Beck, 2012; Creswell ve Poth, 2016). Örneklem tekniği

seçilirken araştırma konusunu en iyi temsil eden ve konu hakkında bilgi sahibi olan katılımcıların oluşturduğu teknik seçilmelidir. İçerik analizinde en sık kullanılan örnekleme tekniğinin “amaçlı örneklem” olduğu belirtilmektedir (Elo vd., 2014, s.4). İçerik analizinde örneklem büyüklüğüne dair fikir birliği hala sağlanamamıştır. Geçmiş çalışmalardan yola çıkarak ideal örneklem büyüklüğü hakkında çeşitli varsayımlar ileri sürülmektedir. Ancak, sosyal bilimler alanında sonucu genellemeye imkân tanıyacak örneklem büyüklüğü hala bulunamamıştır.

Diğer yandan, içerik analizinin etkin şekilde yürütülebilmesi için çeşitli aşamaların yerine getirilmesi gerekir. İlk olarak, araştırmacı ulaşmak istediği özel hedefleri net şekilde kararlaştırır. Daha sonra araştırmacı konuya ilişkin kavramları açık ve anlaşılır şekilde belirleyerek kavramları tanımlar. Kavramları doğru şekilde tanımladıktan sonra neyi analiz edeceğinin sorusunu cevaplar. Analiz birimi, bir cümle, bir ifade, bir resim hatta bir kelime dahi olabilir. Araştırmacı amaçlarını ve analiz birimlerini belirledikten sonra, analiz edilecek verilerin nerden temin edileceğini inceler. Konuya ilişkin materyaller kitap, dergi, makale, ders planı ve ders içeriği gibi çeşitli kaynaklardan sağlanabilir. İçerik oluşturulurken konunun net, anlaşılır ve sade olmasına dikkat edilir. Söz konusu içerik yabancı/ilgisiz kişilere bile açık olmalıdır. Bazı çalışmalarda araştırmacı var olan kaynakları kullanarak verilere ulaşabilirken, bazen ise araştırmacı kendi verilerini üretmek durumunda kalabilir. Araştırmacının kendi verilerini üretmesi gerekirse konuya ilişkin açık uçlu sorular hazırlayarak ilgili kişilerle görüşme yapabilir ve elde edilen verileri kodlayarak analize başlayabilir. Araştırmacı kodlama evresinde açık içerik veya gizli içerik kullanarak kodlama yapabilir. Açık kodlamada konuyla ilgili bir ifade, kelime ya da görsel obje gibi metin içinde net olarak görülebilecek bir kavram seçilir. Gizli kodlamada ise ifadenin altında yatan anlam incelenmektedir. Her iki kodlamanın da kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Kodlama süreci geleneksel olarak kâğıt üzerinden yapılacağı gibi bilgisayar üzerinden çeşitli yazılımlar aracılığıyla da yapılabilir. İçerik analizinde ATLAS.ti, CAQDAS, HyperRESEARCH, MAXQDA ve NVivo gibi paket programlar sıklıkla kullanılmaktadır. Kodlama işleminden sonra kategori içerisinde yer alan belli ifadelerin, kelimelerin, cümlelerin ve resimlerin belirlenmesinde sayısallaştırma işlemi yapılır. İçerik analizi sonucu elde edilen bulgular genellikle frekans ve yüzde oranlar ile yorumlanır. Son olarak ise tüm bulgu ve yorumlar dikkate alınarak araştırmanın sonucu yazılır (Büyüköztürk vd., 2021, s.259-263). İçerik analizi aşamaları Şekil 8’de sunulmuştur;

Şekil 8.

İçerik Analizi Aşamaları

İçerik analizinin tamamlanmasından sonra sonuçların geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması önem arz etmektedir. İçerik analizine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik bilim dünyası tarafından uzun süredir tartışılan ve hala çözüme kavuşturulamayan bir konudur. Bu zamana kadar, birçok araştırmacı nitel araştırmaların niteliğine yönelik çeşitli ölçütler geliştirmiştir (Maxwell, 1992; Seale, 1999; Denzin ve Lincoln, 2008; Creswell ve Poth, 2016). Araştırmacılar, nitel sonuçların geçerli ve güvenilir olduğunu bir şekilde gösterilmesi gerektiğini bildirmiştir. Ancak nitel araştırmanın doğası gereği bunun nasıl olacağı hakkında net bir görüş sağlanamamıştır. Örneğin, Smith (1990) sosyal bilim araştırmalarında geçerlilik ve güvenilirliğin en önemli sorunlardan biri olduğunu ifade etmiştir. Sandelowski ve Barroso (2002) ve Hammersley (2007) ise nitel araştırmaların tek bir ölçüt setiyle temsil edilemeyecek kadar geniş olduğunu savunarak evrensel ölçütleri reddetmiştir. Başkale (2016) nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlayacak sayısal göstergelerin olmadığını dolayısıyla geçerlilik ve güvenilirliğin nasıl sağlanacağı ve gücünün nasıl belirleneceğine ilişkin kararın zor olduğunu ileri sürmüştür.

Her ne kadar nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik konusunda görüş birliği sağlanamamış olsa da araştırmacıların konuya ilişkin çeşitli kavramsal ve kuramsal yaklaşımlarından söz etmek mümkündür. Guba ve Lincoln (1981) nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlikten ziyade, inanılabilirlik (credibility), güvenilebilirlik (dependability), onaylanabilirlik (confirmability) ve aktarılabilirlik (transferability) başlıkları altında “inandırıcılık (trustworthiness)” üzerine yoğunlaşmıştır. Lincoln ve Guba (1986)’e göre araştırmacı kendi çalışmasıyla ilgisi bulunmayan bir meslektaşından kendisini denetlemesini ve ona destek olmasını istemelidir. Böylece uzman kişilerden aldığı geri bildirimler araştırmacıya farklı bakış açıları kazandırabilir (Guba, 1981).

Shipman (2015) araştırmacının sahip olduğu bilgi, tecrübe, eğitim, kişisel özellikler ve özgeçmiş gibi niteliksel hususların analiz ve yorumlar üzerinde etkisi olduğunu bildirmiştir. Miles ve Huberman (1994) ise kodlayıcılar arası güvenilirlik konusuna odaklanmıştır. İki farklı araştırmacının söz konusu veri setini kullanarak kodlama yapmasının daha kesin sonuçlar vereceğini ortaya koymuştur. Bu tekniğin kullanılmasındaki kilit nokta kodlayıcılar arasında benzer kodların kullanılıp kullanılmadığını tespit etmektir. Kodlayıcılar arası güvenilirliğin %80’e yakın olması hatta bazı durumlarda (veri setinin büyüklüğüne göre) %90’dan büyük olması önerilmektedir. Miles ve Huberman (1994) tarafından geliştirilen kod güvenilirliğine ilişkin formül aşağıda gösterilmiştir.

$\text{Güvenilirlik Katsayısı} = \frac{\text{Uzlaşılan Kod Sayısı}}{\text{Uzlaşılan kod sayısı} + \text{Uzlaşılamaayan Kod Sayısı}}$
--

Cicchetti (1994) ise güvenilirlik katsayısının değerlendirilmesinde daha farklı bir yol izlemiştir. Cicchetti (1994)'e göre güvenilirlik katsayısı “<0,40” ise yetersiz, “0,40-0,59” ise orta, “0,60-0,74” ise yeterli ve “0,75-1,00” ise mükemmel olarak yorumlamıştır.



3. BULGULAR

3.1. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde, VUCA kavramına ilişkin alt boyutların yapı geçerliliği test edilerek bir yapısal eşitlik modeli önerilmiştir. Bu doğrultuda, bu çalışmanın temel hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

H_0 : VUCA ölçeğine ilişkin yapı geçerliliği doğrulanmamıştır.

H_1 : VUCA ölçeğine ilişkin yapı geçerliliği doğrulanmıştır.

3.1.1. Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Bu araştırma kapsamında tek alt boyut ve 11 maddeden oluşan “*Değişime Direnç Ölçeğinin – Resistance to Change Scale*” birinci düzey faktöriyel yapısı, AMOS 22.0 (Analysis of Moment Structures) paket programı kullanılarak test edilmiştir. Ölçeğe dair yapı geçerliliğinin ve faktör yapısının, toplanan veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığının tespiti için DFA kullanılmıştır. Yapılan DFA sonucu, daha önce test edilmiş bir yapının (ölçeğin) bu araştırma kapsamında ele alınan örneklem kümesi için ne derece uygun olduğu tespit edilmiştir. 7’li likert ölçeğinde, 204 denekten toplanan verilerin faktör yükleri, varyans, korelasyon değerleri ve bu değerlerin istatistiksel olarak anlamlılık düzeyleri ($p < 0.05$) incelenmiştir. P değerinin anlamlı çıkmaması, gözlenen değişkenin faktör yükünün oldukça düşük olduğuna işaretler. Bu durumda, değişkenin modelden çıkarılması gerekir. Ancak, değişime direnç ölçeğine ilişkin t istatistikleri incelendiğinde, tüm değişkenlere dair p değerlerinin anlamlı ve değişkenlerin faktör yüklerinin 0.88 ile 0.91 arasında değiştiği gözlemlenmiştir (Tablo 9)

Tablo 9.*Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları*

Faktörler	Maddeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	C.R. (t istatistikleri)	p Değerleri
F1: Değişime Direnç	D1	0,893	-	-	-
	D2	0,890	0,050	19,530	p<0.01
	D4	0,884	0,041	24,615	p<0.01
	D5	0,898	0,045	19,958	p<0.01
	D6	0,896	0,040	23,274	p<0.01
	D7	0,894	0,046	19,728	p<0.01
	D8	0,902	0,045	20,166	p<0.01
	D9	0,908	0,046	20,514	p<0.01
	D11	0,904	0,042	20,280	p<0.01
	D12	0,888	0,045	19,379	p<0.01
	D13	0,910	0,044	20,592	p<0.01

Aynı zamanda, değişime direnç ölçeğinin veri ile desteklenip desteklenmediğini tespit etmek amacıyla uyum iyiliği indeksleri (Goodness of Fit Indices) incelenmiştir. Günümüzde, araştırmacılar arasında hangi uyum indeksinin kullanılacağı konusunda fikir birliği sağlanamamıştır. Tek bir uyum indeksine bakılarak ölçeğin doğrulanıp doğrulanmaması hata olacaktır. Dolayısıyla bu çalışmada, araştırmacılar arasında en çok tercih edilen (Jackson vd., 2009) ve Monte Carlo araştırmasında daha güvenilir sonuçlar üretmesi açısından (Hu ve Bentler, 1999); χ^2/df , RMSEA, GFI, IFI, NFI, CFI ve SRMR uyum indeksleri esas alınmıştır. Değişime Direnç ölçeğine dair uyum iyiliği indeksleri Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10.*Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları*

Uyum İndeksleri	Yapısal Model Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler	Sonuç
χ^2/df	2,952	≤ 5	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,098	$\leq 0,10$	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0,907	$\geq 0,90$	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,962	$\geq 0,80$	Mükemmel Uyum
IFI	0,975	$\geq 0,90$	Mükemmel Uyum
CFI	0,975	$\geq 0,90$	Mükemmel Uyum
SRMR	0,064	$\leq 0,10$	Kabul Edilebilir Uyum

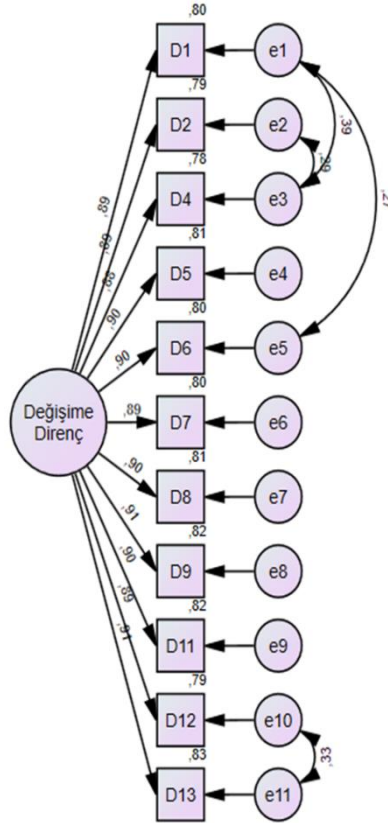
Kaynak: Hu ve Bentler (1999); Schermelleh-Engel (2003); Hooper vd., (2008); Stevens, (2012); Kline, (2015)

Tablo 10’da birinci düzey DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı ($p < 0.01$; $\chi^2/df = 2,95$; RMSEA=0.098; GFI=0.907; NFI=0.962; IFI=0.975; CFI=0.975; SRMR=0.064 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, modelin χ^2/df , RMSEA, GFI ve SRMR değerlerinin “kabul edilebilir uyum” düzeyinde olduğunu, NFI, IFI ve CFI değerlerinin ise “mükemmel uyum” değerleri içerisinde olduğunu göstermektedir. Modelde ölçeğin tek faktörlü 11 maddelik yapısı doğrulanmış olup, değişime direnç ölçeğine ilişkin maddelerin faktör yüklerinin 0.88 ile 0.91 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

11 maddeden oluşan değişime direnç ölçeğinin güvenilirlik analizi, Cronbach Alfa (α) değeri hesaplanarak yapılmıştır. Değişime direnç ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.97’dir. Bu değer ölçeğin yüksek derece de güvenilir olduğunu göstermektedir. Nunnally (1978) güvenilirlik katsayısının 0.70’ten büyük olması gerektiğini belirtmiştir. 11 madde ile tek faktörlü yapısı doğrulanmış değişime direnç ölçeğine ilişkin yapısal model Şekil 9’da gösterilmiştir.

Şekil 9.

Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü DFA Modeli



3.1.2. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Bu araştırma kapsamında belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğine (Intolerance of Uncertainty Scale) uygulanan doğrulayıcı faktör analizi ile modelin $p=0.000$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, ölçeği oluşturan 8 madde ve 2 alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğini oluşturan 8 madde “Engelleyici Anksiyete” ve “İleriye Dönük Anksiyete” olmak üzere 2 alt boyut altında toplanmıştır. Belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğindeki, engelleyici anksiyete alt boyutunda toplanan 4. madde “Küçük, öngörülemeyen bir olay, en iyi planlamayla bile her şeyi mahvedebilir” ve 12. madde “Tüm belirsiz durumlardan uzak durmalıyım”, ileriye dönük anksiyete alt boyutunda toplanan 7. madde “Her şeyi önceden organize edebilmeliyim” asgari şartı sağlamadığı (faktör yükü ve toplam test korelasyonu <0.30) için ölçekten çıkarılmıştır. Tabachnick vd., (2007); Kline (2015) faktör yük değeri ve toplam test-korelasyonu alt sınırının 0.32 olduğunu belirtmiştir. Kabul görmüş sınırların altında olan maddeler modelden çıkarıldıktan sonra yeniden analiz yapılmış ve ölçeğe ilişkin t istatistikleri incelendiğinde, tüm değişkenlere dair p değerlerinin anlamlı ($p<0.05$) ve değişkenlerin faktör yüklerinin 0.36 ile 0.67 arasında değişiklik gösterdiği görülmüştür (Tablo 11)

Tablo 11.

Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	C.R. (t istatistikleri)	p Değerleri
F1: Engelleyici Anksiyete	B6	0,539	-	-	-
	B8	0,671	0,149	6,414	$p<0.01$
	B9	0,642	0,139	6,262	$p<0.01$
	B10	0,660	0,135	6,355	$p<0.01$
	B11	0,622	0,131	6,151	$p<0.01$
F2: İleriye Dönük Anksiyete	B1	0,656	-	-	-
	B2	0,521	0,154	5,435	$p<0.01$
	B3	0,357	0,124	4,018	$p<0.01$

Belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğine ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12.*Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları*

Uyum İndeksleri	Yapısal Model Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler	Sonuç
χ^2/df	2,884	≤ 5	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,096	$\leq 0,10$	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0,937	$\geq 0,90$	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,858	$\geq 0,80$	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	0,902	$\geq 0,90$	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,900	$\geq 0,90$	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,067	$\leq 0,10$	Kabul Edilebilir Uyum

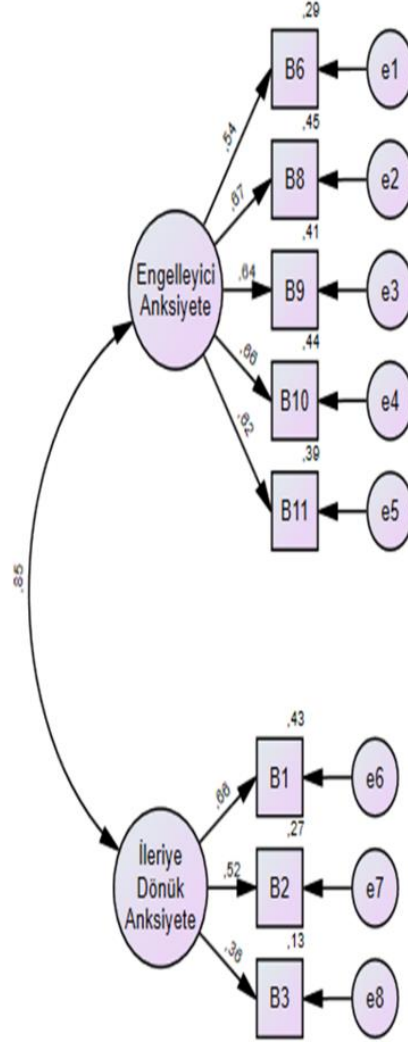
Kaynak: Hu ve Bentler (1999); Schermelleh-Engel (2003); Hooper vd., (2008); Stevens, (2012); Kline, (2015)

Tablo 12’de birinci düzey çok faktörlü DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı ($p < 0.01$; χ^2/df)= 2.88; RMSEA= 0.096; GFI=0.937; NFI=0.858; IFI=0.902; CFI=0.900; SRMR=0.067 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, modelin tüm uyum iyiliği indekslerinde “*kabul edilebilir uyum*” düzeyinde olduğunu göstermektedir. Böylelikle, modelde çok faktörlü 2 alt boyutta toplanan 8 maddenin yapısı doğrulanmış olup, belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğine ilişkin maddelerin faktör yüklerinin 0.36 ile 0.67 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.77 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin yüksek derece de güvenilir olduğunu göstermektedir. 2 alt boyut ve 8 madde ile birinci düzey çok faktörlü yapısı doğrulanmış belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğine ilişkin yapısal model Şekil 10’da sunulmuştur.

Şekil 10.

Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğine İlişkin Çok Faktörlü DFA Modeli



3.1.3. Bilişsel Esneklik Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Bilişsel esneklik ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi ile modelin $p=0.000$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, ölçeği oluşturan 8 maddenin ölçek yapısıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bilişsel esneklik ölçeğini oluşturan 8 madde tek faktör altında toplanmıştır. 6'lı likert ölçeğinde, 204 denekten toplanan verilerin faktör yükleri, varyans, korelasyon değerleri ve bu değerlerin istatistiksel olarak anlamlılık düzeyleri ($p<0.05$) incelenmiştir. Bilişsel esneklik ölçeğine ilişkin t istatistikleri incelendiğinde, tüm değişkenler dair p değerlerinin anlamlı ve değişkenlerin faktör yüklerinin 0.58 ile 0.79 arasında değiştiği gözlemlenmiştir (Tablo 13)

Tablo 13.*Bilişsel Esneklik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları*

Faktörler	İfadeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	C.R. (t istatistikleri)	p Değerleri
F1: Bilişsel Esneklik	BE1	0,722	-	-	-
	BE4	0,576	0,096	7,815	p<0.01
	BE6	0,726	0,081	10,018	p<0.01
	BE7	0,752	0,093	10,292	p<0.01
	BE8	0,718	0,090	9,902	p<0.01
	BE9	0,733	0,082	10,112	p<0.01
	BE11	0,790	0,092	10,909	p<0.01
	BE12	0,789	0,086	10,898	p<0.01

Bilişsel esneklik ölçeğine ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 14’te gösterilmektedir.

Tablo 14.*Bilişsel Esneklik Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları*

Uyum İndeksleri	Yapısal Model Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler	Sonuç
χ^2/df	3,179	≤ 5	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,100	$\leq 0,10$	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0,930	$\geq 0,80$	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,929	$\geq 0,90$	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	0,951	$\geq 0,90$	Mükemmel Uyum
CFI	0,950	$\geq 0,90$	Mükemmel Uyum
SRMR	0,058	$\leq 0,10$	Kabul Edilebilir Uyum

Kaynak: Hu ve Bentler (1999); Schermelleh-Engel (2003); Hooper vd., (2008); Stevens, (2012); Kline, (2015)

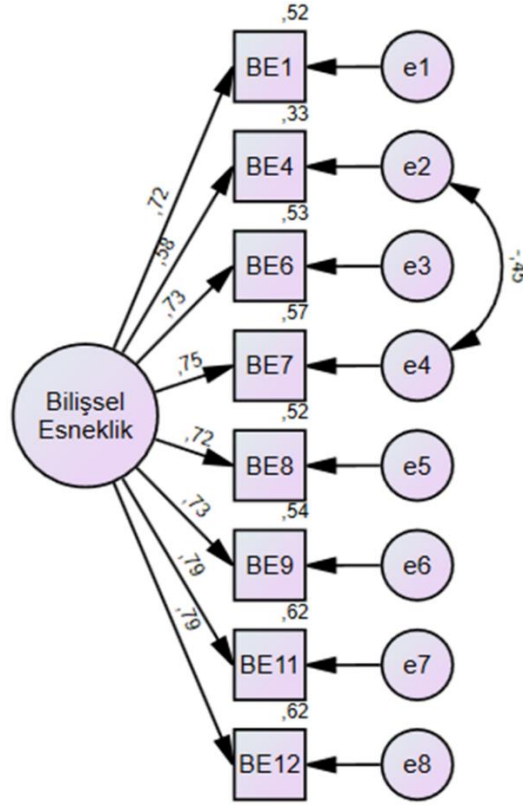
Tablo 14’te birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı ($p<0.01$; $\chi^2/df=3.17$; RMSEA=0.100; GFI=0.930; NFI=0.929; IFI=0.951; CFI=0.950; SRMR=0.058 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, modelin χ^2/df , RMSEA, GFI, NFI ve SRMR değerlerinin “kabul edilebilir uyum” düzeyinde olduğunu, IFI ve CFI değerlerinin ise “mükemmel uyum” değerleri içerisinde olduğunu göstermektedir. Modelde ölçeğin

tek faktörlü 8 maddelik yapısı doğrulanmış olup, bilişsel esneklik ölçeğine ilişkin maddelerin faktör yüklerinin 0.58 ile 0.79 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Bilişsel esneklik ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.89 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin yüksek derece de güvenilir olduğunu göstermektedir. 8 madde ile birinci düzey tek faktörlü yapısı doğrulanmış bilişsel esneklik ölçeğine ilişkin yapısal model Şekil 11’de gösterilmektedir.

Şekil 11.

Bilişsel Esneklik Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü DFA Modeli



3.1.4. Tip II-Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Tip II-Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi ile modelin $p=0.000$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, ölçeği oluşturan 5 maddenin ölçek yapısıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Tip II-Çoklu uyarın muğlaklık toleransı ölçeğini oluşturan 5 madde tek faktör altında toplanmıştır. Ölçekteki, 3. madde “Muğlak durumlardan kaçınmaya çalışıyorum”, 4. madde “Aşına olduğum durumları yenilerine tercih ederim” ve 11. madde “Muğlak

durumlardan hoşlanmıyorum” asgari şartı sağlamadığı (faktör yükü ve toplam-test korelasyonu<0.30) için ölçekten çıkarılmıştır. Tabachnick vd., (2007); Kline (2015) faktör yük değeri ve toplam test-korelasyonu alt sınırının 0.32 olduğunu belirtmiştir. Kabul görmüş sınırların altında olan maddeler modelden çıkarıldıktan sonra yeniden analiz yapılmış ve ölçeğe ilişkin t istatistikleri incelendiğinde, tüm değişkenlere dair p değerlerinin anlamlı ($p<0.05$) ve değişkenlerin faktör yüklerinin 0.54 ile 0.81 arasında değiştiği görülmüştür (Tablo 15)

Tablo 15.

Tip II-Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	C.R. (t istatistikler)	p Değerleri
F1: Tip-II Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı	M2	0,811	-	-	-
	M5	0,731	0,074	10,421	***
	M6	0,745	0,071	10,627	***
	M9	0,737	0,069	10,510	***
	M12	0,535	0,060	7,382	***

Tip II-Çoklu uyarın muğlaklık toleransı ölçeğine ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16.

Tip II-Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum İndeksleri	Yapısal Modeli Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler	Sonuç
χ^2/df	2,854	≤ 5	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,096	$\leq 0,10$	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0,973	$\geq 0,90$	Mükemmel Uyum
NFI	0,963	$\geq 0,80$	Mükemmel Uyum
IFI	0,976	$\geq 0,90$	Mükemmel Uyum
CFI	0,975	$\geq 0,90$	Mükemmel Uyum
SRMR	0,034	$\leq 0,10$	Mükemmel Uyum

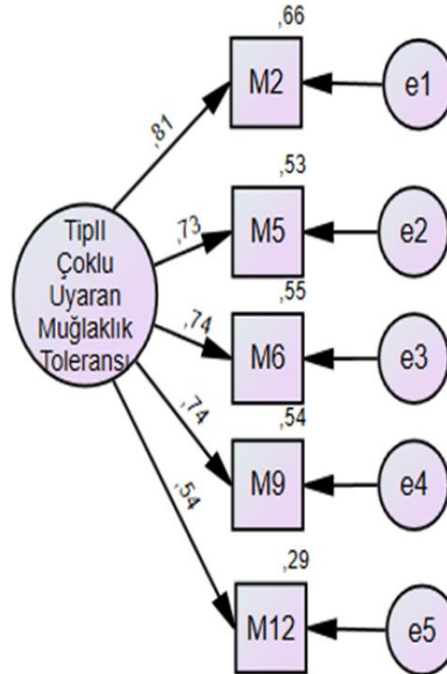
Kaynak: Hu ve Bentler (1999); Schermelleh-Engel (2003); Hooper vd., (2008); Stevens, (2012); Kline, (2015)

Tablo 16’da birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı ($p < 0.01$; $\chi^2/df = 2.85$; RMSEA=0.096; GFI=0.973; NFI=0.963; IFI=0.976; CFI=0.975; SRMR=0.034 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, modelin χ^2/df ve RMSEA değerlerinin “kabul edilebilir uyum” düzeyinde olduğunu, GFI, NFI, IFI, CFI ve SRMR değerlerinin ise “mükemmel uyum” değerleri içerisinde olduğunu göstermektedir. Modelde ölçeğin tek faktörlü 5 maddelik yapısı doğrulanmış olup, Tip II-Çoklu uyaran muğlaklık toleransı ölçeğine ilişkin maddelerin faktör yüklerinin 0.54 ile 0.81 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Tip II-Çoklu uyaran muğlaklık toleransı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.84 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin yüksek derece de güvenilir olduğunu göstermektedir. 5 madde ile birinci düzey tek faktörlü yapısı doğrulanmış Tip II-Çoklu uyaran muğlaklık toleransı ölçeğine ilişkin yapısal model Şekil 12’de gösterilmektedir.

Şekil 12.

Tip II-Çoklu Uyaran Muğlaklık Toleransı Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü DFA Modeli



Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda VUCA ölçeğinin alt boyutlarına dair maddelerin faktör yükleri ile ölçeğin güvenilirlik (Cronbach Alfa) hesaplarına ilişkin katsayılar Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17.*VUCA Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları*

VUCA Ölçeği	Faktör Yükü	Cr. Alfa
SORULAR		0.90
Değişime Direnç Ölçeği		0.97
D1) Değişimden korkarım	0.89	
D2) Değişim hakkında kötü hislere sahibim	0.89	
D4) Değişim beni üzer	0.88	
D5) Değişim bende baskı yaratır	0.90	
D6) Değişimin meydana gelmesinin engellenen yollarını ararım	0.90	
D7) Değişime itiraz ederim	0.89	
D8) Meslektaşlarıma değişimden şikâyet ederim	0.90	
D9) Değişimle ilgili itirazlarımı yönetime sunarım	0.91	
D11) Değişimin organizasyonda işlerin yapılma şekline zarar vereceğine inanırım	0.90	
D12) Değişimden geçmemizin olumsuz bir şey olduğunu düşünürüm	0.89	
D13) Değişimin işimi zorlaştıracağına inanırım	0.91	
Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği		0.77
İleriye Dönük Anksiyete		
B1) Öngörülemez olaylar beni çok üzer	0.66	
B2) İhtiyacım olan tüm bilgilere sahip olmamak sınırlarımı bozar	0.52	
B3) Sürprizlerden kaçınmak için daima ileriye bakılmalıdır	0.36	
Engelleyici Anksiyete		
B6) Sürpriz yapılmasına katlanamam	0.54	
B8) Belirsizlik beni dolu bir hayat yaşamaktan alıkoyar	0.67	
B9) Harekete geçme zamanı geldiğinde, belirsizlik beni durdurur	0.64	
B10) Kararsız olduğumda çok iyi çalışmam	0.66	
B11) En küçük şüphe beni harekete geçmekten alıkoyabilir	0.62	
Bilişsel Esneklik Ölçeği		0.89
BE1) Bir düşünceyi birçok farklı yoldan iletebilirim	0.72	
BE4) Çözülemez görünen sorunlara karşı uygulanabilir çözüm yolları bulabilirim	0.58	
BE6) Sorunlara yaratıcı çözümler üretmek için çalışmaya hazırım	0.73	
BE7) Herhangi bir durumda, uygun şekilde hareket edebiliyorum	0.75	
BE8) Davranış şeklim, verdiğim bilinçli kararların bir sonucudur	0.72	
BE9) Herhangi bir durumda pek çok olası davranış şeklim var	0.73	
BE11) Bir problemin üstesinden gelmek için dinlemeye ve alternatifleri düşünmeye hazırım	0.79	
BE12) Farklı davranış biçimlerini denemek için gerekli özgüvene sahibim	0.79	
Tip-II Çoklu Uyarıcı Muğlaklık Toleransı Ölçeği		0.84
M2) Birkaç farklı perspektiften bakılması gereken bir sorunu çözmekten kaçınmayı tercih ederim	0.81	
M5) Tek bir bakış açısından düşünülemez sorunlar biraz tehditkardır	0.73	
M6) Kolayca anlayamayacağım ve karmaşık olan durumlardan kaçınırım	0.75	
M9) Tek bir en iyi çözüme sahip gibi görünen sorunlardan kaçınmaya çalışırım	0.74	
M12) Sonuç belirsiz olduğunda seçim yapmakta zorlanırım	0.54	

Tablo 17’de görüleceği üzere VUCA ölçeğinin alt boyutlarına oluşturan değişime direnç ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0.97, belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğinin 0.77, bilişsel esneklik ölçeğinin 0.89, çoklu uyaran muğlaklık toleransı ölçeğinin 0.84, VUCA ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı ise 0.90 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonuçları, VUCA ölçeğinin yüksek güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, H_0 hipotezi reddedilmiş olup H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

3.2. Ölçeklere İlişkin Normallik Testleri

Bu tez çalışması kapsamında toplanan verilerin nasıl bir dağılım gösterdiğinin tespiti için “Kolmogorov-Smirnov (K-S) ve Shapiro-Wilks (W)” testleri uygulanmıştır. K-S ve W test sonuçlarının anlamlı olması ($p < 0.05$), verilerin normal dağılmadığını işaret etmektedir. VUCA ölçeğine ilişkin toplanan verilerin normal dağılım gösteren bir ana kütleden gelip gelmediğini gösteren katsayılar Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18.

Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks Test Sonuçları

Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testi Sonuçları					
		Değişime Direnç	Belirsizliğe Tahammülsüzlük	Bilişsel Esneklik	Tip II-Çoklu Uyaran Muğlaklık Toleransı
N		204	204	204	204
Normal Parametreler	Ort.	3,0432	3,4988	4,7047	2,8098
	Std. Sapma	1,6645	0,6495	0,8004	0,8292
K-S Test > 30		0,147	0,067	0,092	0,122
W Test < 30		0,891	0,971	0,923	0,976
K-S					
Asymp. Sig. (2-tailed)-p değeri		<0,001	0,027	<0,001	<0,001
W					
Asymp. Sig. (2-tailed)-p değeri		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Elde edilen bulgular, VUCA ölçeğine ilişkin toplanan verilerin normal dağılım göstermediğini söylemektedir; değişime direnç ölçeğinin (K-S değeri=0,147, p değeri= <0.001; W değeri=0,891, p değeri= <0.001), belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğinin (K-S değeri=0,067, p değeri= <0.027; W değeri=0,971, p değeri= <0.001), bilişsel esneklik ölçeğinin (K-S değeri=0,092, p değeri= <0.001; W değeri=0,923, p değeri= <0.001), Tip II-çoklu uyaran muğlaklık toleransı ölçeğinin (K-S değeri=0,122, p değeri= <0.001; W

değeri=0,976, p değeri= <0.001). Dolayısıyla, bu araştırma kapsamında toplanan verilere parametrik olmayan (non-parametric) istatistiksel analizler yapılmıştır.

3.3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde, VUCA'nın alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu çalışma kapsamında elde edilen verilerin belli özelliklerinin göz ardı edilmesi sonuca dair yorumların ve çıkarımların yetersiz olmasına sebebiyet verecektir. Tanımlayıcı istatistik yardımıyla, veri setinin ortalaması ve verilerin ortalamadan ne derece saptığı tespit edilebilir. Tablo 19'da VUCA'nın alt boyutu olan değişime direnç ölçeğine ilişkin minimum değeri, maksimum değeri, ortalamaları ve standart sapmaları gösterilmektedir.

Tablo 19.

Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Max.	Ort.	SS.
Değişime Direnç Ölçeği					
D1) Değişimden korkarım	204	1	7	2,82	1,975
D2) Değişim hakkında kötü hislere sahibim	204	1	7	2,90	1,946
D4) Değişim beni üzer	204	1	7	2,98	2,027
D5) Değişim bende baskı yaratır	204	1	7	3,20	1,752
D6) Değişimin meydana gelmesinin engellenen yollarını ararım	204	1	7	3,11	1,838
D7) Değişime itiraz ederim	204	1	7	3,00	1,809
D8) Meslektaşlarıma değişimden şikâyet ederim	204	1	7	3,02	1,777
D9) Değişimle ilgili itirazlarımı yönetime sunarım	204	1	7	3,11	1,822
D11) Değişimin organizasyonda işlerin yapılma şekline zarar vereceğine inanırım	204	1	7	3,10	1,682
D12) Değişimden geçmemizin olumsuz bir şey olduğunu düşünürüm	204	1	7	3,07	1,745
D13) Değişimin işimi zorlaştıracığına inanırım	204	1	7	3,16	1,767

Tablo 19'da VUCA'nın alt boyutu olan değişime direnç ölçeğine ilişkin maddelerin ortalamaları ve standart sapmaları gösterilmiştir. 7'li derecelendirme üzerinden yapılan analizde minimum değer "1", maksimum değer "7"dir. 7'li likert ölçeğinde, 204 denekten toplanan veriler ışığında; katılımcıların en düşük düzeyde katıldıkları ifade "*değişimden korkarım*", en yüksek düzeyde katıldıkları ifade ise "*değişim bende baskı yaratır*" ifadesi olarak gözlemlenmiştir.

Tablo 20.*Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

	N	Min.	Max.	Ort.	SS.
Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği					
<i>İleriye Dönük Anksiyete</i>					
B1) Öngörülemeyen olaylar beni çok üzer	204	1	5	3,80	0,932
B2) İhtiyacım olan tüm bilgilere sahip olmamak sinirlerimi bozar	204	1	5	3,84	0,980
B3) Sürprizlerden kaçınmak için daima ileriye bakılmalıdır	204	1	5	3,87	0,852
<i>Engelleyici Anksiyete</i>					
B6) Sürpriz yapılmasına katlanamam	204	1	5	3,12	1,400
B8) Belirsizlik beni dolu bir hayat yaşamaktan alıkoyar	204	1	5	3,43	1,078
B9) Harekete geçme zamanı geldiğinde, belirsizlik beni durdurur	204	1	5	3,25	1,021
B10) Kararsız olduğumda çok iyi çalışmam	204	1	5	3,35	0,983
B11) En küçük şüphe beni harekete geçmekten alıkoyabilir	204	1	5	3,33	0,975

Tablo 20’de VUCA’nın alt boyutu olan belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeğine ilişkin maddelerin ortalamaları ve standart sapmaları gösterilmiştir. 5’li derecelendirme üzerinden yapılan analizde minimum değer “1”, maksimum değer “5”dir. 5’li likert ölçeğinde, 204 denekten toplanan veriler ışığında; katılımcıların en düşük düzeyde katıldıkları ifade “sürpriz yapılmasına katlanamam”, en yüksek düzeyde katıldıkları ifade ise “sürprizlerden kaçınmak için daima ileriye bakılmalıdır” ifadesi olarak tespit edilmiştir.

Tablo 21.*Bilişsel Esneklik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

	N	Min.	Max.	Ort.	SS.
Bilişsel Esneklik Ölçeği					
BE1) Bir düşünceyi birçok farklı yoldan iletebilirim	204	1	6	4,50	1,176
BE4) Çözülemeyen sorunlara karşı uygulanabilir çözüm yolları bulabilirim	204	1	6	5,10	1,107
BE6) Sorunlara yaratıcı çözümler üretmek için çalışmaya hazırım	204	1	6	5,01	0,955
BE7) Herhangi bir durumda, uygun şekilde hareket edebiliyorum	204	1	6	4,53	1,085
BE8) Davranış şeklim, verdiğim bilinçli kararların bir sonucudur	204	1	6	4,54	1,057
BE9) Herhangi bir durumda pek çok olası davranış şeklim var	204	1	6	4,63	0,967
BE11) Bir problemin üstesinden gelmek için dinlemeye ve alternatifleri düşünmeye hazırım	204	1	6	4,66	1,082
BE12) Farklı davranış biçimlerini denemek için gerekli özgüvene sahibim	204	1	6	4,67	1,011

Tablo 21’de VUCA’nın alt boyutu olan bilişsel esneklik ölçeğine ilişkin maddelerin ortalamaları ve standart sapmaları gösterilmiştir. 6’li derecelendirme üzerinden yapılan analizde minimum değer “1”, maksimum değer “6”dir. 6’li likert ölçeğinde, 204 denekten toplanan veriler ışığında; katılımcıların en düşük düzeyde katıldıkları ifade “*bir düşünceyi birçok farklı yoldan iletebilirim*”, en yüksek düzeyde katıldıkları ifade ise “*çözülemez görünen sorunlara karşı uygulanabilir çözüm yolları bulabilirim*” ifadesinin olduğu saptanmıştır. VUCA’nın alt boyutlarına ilişkin ölçeklerdeki en yüksek ortalama değere (bütün ifadeler $\geq 4,50$) ve aynı zamanda boyutlar içinde ortalaması en yüksek maddenin ($BE_{4\text{ort}}=5,10$) bilişsel esneklik ölçeğinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 22.

Tip II-Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Max.	Ort.	SS.
Tip-II Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeği					
M2) Birkaç farklı perspektiften bakılması gereken bir sorunu çözmekten kaçınmayı tercih ederim	204	1	5	3,17	1,277
M5) Tek bir bakış açısından düşünilemeyecek sorunlar biraz tehditkardır	204	1	5	2,81	1,098
M6) Kolayca anlayamayacağım ve karmaşık olan durumlardan kaçınırım	204	1	5	2,78	1,042
M9) Tek bir en iyi çözüme sahip gibi görünen sorunlardan kaçınmaya çalışırım	204	1	5	2,69	1,017
M12) Sonuç belirsiz olduğunda seçim yapmakta zorlanırım	204	1	5	2,59	0,852

Tablo 22’de VUCA’nın alt boyutu olan Tip-II çoklu uyarın muğlaklık toleransı ölçeğine ilişkin maddelerin ortalamaları ve standart sapmaları gösterilmiştir. 5’li derecelendirme üzerinden yapılan analizde minimum değer “1”, maksimum değer “5”dir. 5’li likert ölçeğinde, 204 denekten toplanan veriler ışığında; katılımcıların en düşük düzeyde katıldıkları ifade “*sonuç belirsiz olduğunda seçim yapmakta zorlanırım*”, en yüksek düzeyde katıldıkları ifade ise “*birkaç farklı perspektiften bakılması gereken bir sorunu çözmekten kaçınmayı tercih ederim*” ifadesi olduğu görülmüştür.

3.4. Katılımcılara İlişkin Betimleyici İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, doğum tarihi, eğitim düzeyi ve iş deneyimi ile ilgili verilerin dağılımına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları Tablo 23’te gösterilmektedir.

Tablo 23.*Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı*

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	69	33,8
	Erkek	135	66,2
	Toplam	204	100

Tablo 23'te araştırmaya katılanların %66,2'sinin erkek, %33,8'nin kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 24.*Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı*

Değişken	Kategori	N	%
Medeni Durum	Bekar	75	36,8
	Evli	129	63,2
	Toplam	204	100

Tablo 24'te araştırmaya katılanların yaklaşık %37'nin bekar, %63'ünün evli olduğu görülmektedir.

Tablo 25.*Katılımcıların Doğum Tarihine Göre Dağılımı*

Değişken	Kategori	N	%
Doğum Tarihi	1965-1979	102	50,0
	1980-1999	102	50,0
	Toplam	204	100

Tablo 25'te araştırmaya katılanların %50'sinin 1965-1979 yaş aralığında, %50'sinin ise 1980-1999 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 26.*Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı*

Değişken	Kategori	N	%
Eğitim Düzeyi	Lisans	200	98,0
	Yüksek Lisans	4	2,0
	Toplam	204	100

Tablo 26’da araştırmaya katılanların büyük bölümünün lisans mezunu (%98), küçük bir bölümünün ise yüksek lisans (%2) mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 27.*Katılımcıların İş Deneyimine Göre Dağılımı*

Değişken	Kategori	N	%
İş Deneyimi	1-5 yıl	45	22,0
	6-10 yıl	105	51,5
	11-15 yıl	54	26,5
	Toplam	204	100

Tablo 27’de katılımcıların %22’sinin 1-5 yıl arası, %51,5’nin 6-10 yıl arası, %26,5’nin ise 11-15 yıl arası çalıştığı görülmektedir.

3.5. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Analizi

Bu araştırmada katılımcıların VUCA’nın alt boyutları ile cinsiyet, medeni durum ve doğum tarihleri gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere bağımsız iki örnek “Mann-Whitney U” testi uygulanmıştır. İş deneyiminin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız k-örnek “Kruskal-Wallis X^2 ” testi uygulanmıştır. Ayrıca farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını sınamak için “Games-Howell Post-Hoc” testi kullanılmıştır.

3.5.1. Değişkenlerin Cinsiyete Göre Farklılıklarının Analizi

VUCA’nın alt boyutları ile katılımcıların cinsiyet gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28.*Katılımcıların Cinsiyete Göre Farklılıklarının Analizi İçin Mann-Whitney U Testi*

	Cinsiyet	N	Median	U	Sig
Değişime Direnç ₍₁₎	Kadın	69	2,2727	4511,5	0,714
	Erkek	135	2,6364		
Belirsizliğe Tahammülsüzlük ₍₂₎	Kadın	69	3,7500	5824,5	0,003
	Erkek	135	3,5000		
Bilişsel Esneklik ₍₃₎	Kadın	69	4,8750	5264,5	0,127
	Erkek	135	4,7500		
Tip-II Çoklu Uyarıcı Muğlaklık Toleransı ₍₄₎	Kadın	69	2,6000	4228,5	0,280
	Erkek	135	2,6000		

Elde edilen bulgular, VUCA'nın bazı alt boyutları (değişime direnç, bilişsel esneklik ve çoklu uyarıcı muğlaklık toleransı) ile katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($U_{(1)}=4511.5$, $p>0,05$; $U_{(3)}=5264.5$, $p>0,05$; $U_{(4)}=4228.5$, $p>0,05$). Ancak, katılımcıların cinsiyetine göre belirsizliğe tahammülsüzlük arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($U_{(2)}=5824.5$, $p<0,05$). Erkek katılımcıların belirsizliğe tahammülsüzlük düzeylerinin kadın katılımcılara kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, H_2 hipotezi için sıfır hipotez reddedilmiş olup, H_1 , H_3 ve H_4 hipotezleri için ise sıfır hipotezi reddedilememiştir.

3.5.2. Değişkenlerin Medeni Durumuna Göre Farklılıklarının Analizi

VUCA'nın alt boyutları ile katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 29.

Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Farklılıklarının Analizi İçin Mann-Whitney U Testi

	Medeni Durum	N	Median	U	Sig
Değişime Direnç ₍₁₎	Evli	129	2,7273	5767,0	0,022
	Bekar	75	2,1818		
Belirsizliğe Tahammülsüzlük ₍₂₎	Evli	129	3,5000	4811,5	0,949
	Bekar	75	3,5000		
Bilişsel Esneklik ₍₃₎	Evli	129	4,8750	5063,5	0,578
	Bekar	75	4,7500		
Tip-II Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı ₍₄₎	Evli	129	2,6000	5082,5	0,545
	Bekar	75	2,6000		

Elde edilen bulgular, VUCA'nın bazı alt boyutları (belirsizliğe tahammülsüzlük, bilişsel esneklik ve çoklu uyarın muğlaklık toleransı) ile katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($U_{(2)}=4811.5.0$, $p>0,05$; $U_{(3)}=5063.5$, $p>0,05$; $U_{(4)}=5082.5$, $p>0,05$). Ancak, katılımcıların medeni durumlarına göre değişime direnç arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($U_{(1)}=5767.0$, $p<0,05$). Evli katılımcıların değişime direnç düzeylerinin bekar katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, H_5 hipotezi için sıfır hipotez reddedilmiş olup, H_6 , H_7 ve H_8 hipotezleri için ise sıfır hipotezi reddedilememiştir.

3.5.3. Değişkenlerin Doğum Tarihlerine Göre Farklılıklarının Analizi

VUCA'nın alt boyutları ile katılımcıların doğum tarihlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 30'da gösterilmiştir.

Tablo 30.

Katılımcıların Doğum Tarihlerine Göre Farklılıklarının Analizi İçin Mann-Whitney U Testi

	Doğum Tarihi	N	Median	U	Sig
Değişime Direnç ₍₁₎	1965-1979	102	2,2727	5981,50	0,064
	1980-1999	102	2,7727		
Belirsizliğe Tahammülsüzlük ₍₂₎	1965-1979	102	3,5000	5415,00	0,613
	1980-1999	102	3,5000		
Bilişsel Esneklik ₍₃₎	1965-1979	102	4,6250	6221,50	0,015
	1980-1999	102	4,9375		
Tip-II Çoklu Uyarıcı Muğlaklık Toleransı ₍₄₎	1965-1979	102	2,6000	5510,00	0,463
	1980-1999	102	2,7000		

Elde edilen bulgular, VUCA'nın bazı alt boyutları (değişime direnç, belirsizliğe tahammülsüzlük ve çoklu uyarıcı muğlaklık toleransı) ile katılımcıların doğum tarihleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($U_{(1)}=5981,50$, $p>0,05$; $U_{(2)}=5415,00$, $p>0,05$; $U_{(4)}=5510,00$, $p>0,05$). Ancak, katılımcıların doğum tarihleri ile bilişsel esneklik boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($U_{(3)}=6221,50$, $p<0,05$). 1980-1999 doğum tarihli katılımcıların bilişsel esneklik düzeyleri 1965-1979 doğum tarihli katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, H_{15} hipotezi için sıfır hipotez reddedilmiş olup, H_{13} , H_{14} ve H_{16} hipotezleri için ise sıfır hipotezi reddedilememiştir.

3.5.4. Değişkenlerin İş Deneyimine Göre Farklılıklarının Analizi

VUCA'nın alt boyutları ile katılımcıların iş deneyimine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 31'de gösterilmiştir.

Tablo 31.*Katılımcıların İş Deneyimine Göre Farklılıklarının Analizi İçin Kruskal-Wallis X^2 Testi*

	İş Deneyimi	N	Median	X^2	df	Sig
Değişime Direnç ₍₁₎	1-5 yıl	45	3,0909	5,343	2	0,069
	6-10 yıl	105	2,2727			
	11-15 yıl	54	2,6818			
Belirsizliğe Tahammülsüzlük ₍₂₎	1-5 yıl	45	3,8750	14,911	2	0,001
	6-10 yıl	105	3,5000			
	11-15 yıl	54	3,2500			
Bilişsel Esneklik ₍₃₎	1-5 yıl	45	4,8750	7,091	2	0,029
	6-10 yıl	105	4,6250			
	11-15 yıl	54	5,1250			
Tip-II Çoklu Uyaran Muğlaklık Toleransı ₍₄₎	1-5 yıl	45	2,6000	12,273	2	0,002
	6-10 yıl	105	2,6000			
	11-15 yıl	54	3,2000			

Elde edilen bulgular, VUCA'nın sadece bir alt boyutu (değişime direnç) ile katılımcıların iş deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($U_{(1)}=5.343$, $p>0,05$). Katılımcıların iş deneyimi ile VUCA'nın diğer alt boyutları (belirsizliğe tahammülsüzlük, bilişsel esneklik ve çoklu uyaran muğlaklık toleransı) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($U_{(2)}=14.911$, $p<0,05$; $U_{(3)}=7.091$, $p<0,05$; $U_{(4)}=12.273$, $p<0,05$). Belirsizliğe tahammülsüzlük, bilişsel esneklik ve çoklu uyaran muğlaklık toleransı boyutları kapsamında farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını sınamak üzere uygulanan "Post-Hoc" test sonuçları Tablo 32'de gösterilmiştir. Tablolarda sadece istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın olduğu gruplara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 32.*VUCA'nın Alt Boyutlarında İş Deneyimine Göre Çoklu Karşılaştırma*

Değişkenler	I (İş Deneyimi)	J (İş Deneyimi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
Belirsizliğe Tahammülsüzlük	1-5 yıl arası	11-15 yıl arası	0,4943	0,1231	0,001
	6-10 yıl arası		0,2976	0,1015	0,011
Çoklu Uyaran Muğlaklık Toleransı	1-5 yıl arası	11-15 yıl arası	-0,4242	0,1673	0,034
	6-10 yıl arası		-0,4685	0,1374	0,003

Elde edilen bulgulara göre 1-5 yıl ve 6-10 yıl süre ile çalışanların belirsizliğe tahammülsüzlük düzeyleri 11-15 yıl arası çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, 1-5 yıl ve 6-10 yıl süre ile çalışanların, 11-15 yıl arası çalışanlara kıyasla muğlaklık toleranslarının daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, H_{18} ve H_{20} hipotezleri için sıfır hipotez reddedilmiş olup, H_{17} ve H_{19} hipotezleri için ise sıfır hipotezi reddedilememiştir.

Tablo 33.

Hipotez Sonuçları

Test Edilen Hipotezler	Karar
H₁: Üst düzey yöneticilerin cinsiyetiyle değişime direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H₂: Üst düzey yöneticilerin cinsiyetiyle belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Red
H₃: Üst düzey yöneticilerin cinsiyetiyle bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H₄: Üst düzey yöneticilerin cinsiyetiyle muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H₅: Üst düzey yöneticilerin medeni durumuyla değişime direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Red
H₆: Üst düzey yöneticilerin medeni durumuyla belirsizliğe tahammülsüz boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H₇: Üst düzey yöneticilerin medeni durumuyla bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H₈: Üst düzey yöneticilerin medeni durumuyla muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H₉: Üst düzey yöneticilerin eğitim düzeyi ile değişime direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H₁₀: Üst düzey yöneticilerin eğitim düzeyi ile belirsizliğe tahammülsüz boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H₁₁: Üst düzey yöneticilerin eğitim düzeyi bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H₁₂: Üst düzey yöneticilerin eğitim düzeyi muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H₁₃: Üst düzey yöneticilerin doğum tarihiyle değişime direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H₁₄: Üst düzey yöneticilerin doğum tarihiyle belirsizliğe tahammülsüz boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H₁₅: Üst düzey yöneticilerin doğum tarihiyle bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Red
H₁₆: Üst düzey yöneticilerin doğum tarihiyle muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H₁₇: Üst düzey yöneticilerin iş deneyimiyle değişime direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H₁₈: Üst düzey yöneticilerin iş deneyimiyle belirsizliğe tahammülsüz boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Red
H₁₉: Üst düzey yöneticilerin iş deneyimiyle bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H₂₀: Üst düzey yöneticilerin iş deneyimiyle muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Red

3.6. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

Bu araştırma kapsamında VUCA'nın alt boyutları (değişime direnç, belirsizliğe tahammülsüzlük, bilişsel esneklik ve Tip-II çoklu uyaran muğlaklık toleransı) arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 34'te gösterilmiştir.

Tablo 34.

Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

		Değişime Direnç	Belirsizliğe Tahammülsüzlük	Bilişsel Esneklik	Çoklu Uyaran Muğlaklık Toleransı
Değişime Direnç	r	1,000	0,241	0,123	-0,156
	p	-	0,001	0,080	0,026
Belirsizliğe Tahammülsüzlük	r	0,241	1,000	0,002	-0,547
	p	0,001	-	0,979	<0,001
Bilişsel Esneklik	r	0,123	0,002	1,000	0,079
	p	0,080	0,979	-	0,263
Çoklu Uyaran Muğlaklık Toleransı	r	-0,156	-0,547	0,079	1,000
	p	0,026	<0,001	0,263	-

r= Spearman korelasyon katsayısı

- Katılımcıların değişime direnç puanları ile belirsizliğe tahammülsüzlük puanları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir ($r=0,241; p<0,005$). Katılımcıların değişime direnç puanı arttıkça belirsizliğe tahammülsüzlük puanları da artmaktadır.
- Katılımcıların değişime direnç puanları ile çoklu uyaran muğlaklık toleransı puanları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir ($r=-0,156; p<0,005$). Katılımcıların değişime direnç puanı arttıkça muğlaklık puanı azalmaktadır.
- Katılımcıların değişime belirsizliğe tahammülsüzlük puanları ile çoklu uyaran muğlaklık toleransı puanları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir ($r=-0,547; p<0,005$). Katılımcıların belirsizliğe tahammülsüzlük puanları arttıkça muğlaklık puanları azalmaktadır.

3.7. İçerik Analizi

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma konusuna temel oluşturabilecek açık uçlu sorulara yer verilmiştir. İlk olarak, araştırma sorunsalı kapsamında kod ve tema listesi oluşturulmuştur. Daha sonra, stratejik yönetim ve VUCA'ya ilişkin kod bulutu incelenmiştir. Bununla birlikte, elde edilen alt kodların frekans dağılımları incelenmiş ve kod birlikte oluşma modeli hazırlanmıştır. Ayrıca, stratejik karar alma ve VUCA temasına dair ilişkisel kod matrisi oluşturulmuştur. Son olarak ise, stratejik karar alma ve VUCA temalarına ilişkin kod haritası oluşturulmuştur. Yukarıda sözü edilen süreç çerçevesinde geliştirilen araştırma soruları şu şekildedir;

- Muğlak ortamlarda işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini belirleyen unsurlar nelerdir?
- Belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde stratejik karar alma sürecini etkileyen unsurlar nelerdir?
- İşletmeler sektörde karşılaştığı problemlere stratejik karar alma çerçevesinde nasıl yaklaşım göstermektedir?
- İşletmeler sektördeki gelişmeler ve değişimlere karşı nasıl bir yol izlemektedir?

3.7.1. Güvenilirlik Analizi

Bu tez çalışması kapsamında toplanan verilerin güvenilirlik analizi “kodlayıcılar arası güvenilirlik” dahilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı ilk olarak elde ettiği verileri kendi başına kodlamıştır. Daha sonra, konuyla ilgisi olmayan ancak bilgi ve tecrübe sahibi farklı bir araştırmacıya aynı veri seti üzerinden kodlama yapılması istenmiştir. Böylece, her iki araştırmacının da benzer kodları kullanıp kullanmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada, Miles ve Huberman (1994) tarafından geliştirilen kod güvenilirliğine ilişkin formül esas alınmıştır. Söz konusu formül aşağıda gösterilmektedir;

Güvenilirlik Katsayısı = $\frac{\text{Uzlaşan Kod Sayısı}}{\text{Uzlaşan kod sayısı} + \text{Uzlaşamayan Kod Sayısı}}$
--

Bu formül doğrultusunda güvenilirlik katsayısı 0.87 olarak hesaplanmıştır. Sosyal bilimler araştırmalarında söz konusu katsayının 1'e yakın olması yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu gösterir. Dolayısıyla, bu çalışma kapsamında elde edilen verilerin güvenilirlik katsayısının yüksek olduğu ifade edilebilir.

3.7.2. Stratejik Karar Alma ve VUCA'ya İlişkin Kod ve Tema Listesi

Lojistik sektöründeki yöneticilerden elde edilen verilerin doğru ve eksiksiz bir şekilde kodlanabilmesi için Microsoft Office Word programı kullanılmıştır. Görüşme esnasında kayıt altına alınan veriler Word ortamına taşınmıştır. Daha sonra MAXQDA 2022 Analytics Pro paket programı aracılığıyla metin içindeki stratejik karar alma ve VUCA'ya ilişkin kavram ve bileşenler tespit edilerek kodlanmış ve sistematik biçimde bir araya getirilmiştir. Bu aşamada, kavramların anlamlı bölümler altında toplanması, verilerin düzenlenmesi ve kodlanmasında kolaylık sağlamıştır. Kodlama aracılığıyla metinlerdeki ifadelerin yoğunluğu (ne sıklıkla geçtiği) tespit edilmiş ve kodların önem derecesi incelenmiştir. Bu araştırma kapsamında yapılan kodlamalarda alt ve üst kod yaklaşımı benimsenmiştir. Üst kodlar genel bir temayı ifade ederken, alt kodlar söz konusu temanın içerisinde yer alan alt temayı ifade etmektedir. Daha açık bir ifadeyle, bu çalışma kapsamında kullanılan kodlar alt kodu, temalar ise üst kodu temsil etmektedir.

Tematik kodlama ise kuramsal çerçeveye göre oluşturulmuştur. Tematik kodların altında yer alan verilerin bir bütün oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Veri setinin çok az bir bölümünün temaların dışında kaldığı saptanmıştır. Dolayısıyla, tematik kodlamanın etkili ve doğru bir şekilde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu çalışma kapsamında ele alınan kavramlar şu şekildedir; esneklik, dijitalleşme, merkeziyetçilik, sertifika, iş bölümü, etkileşim, rekabet, gelişim, tehdit, konteyner, hizmet kalitesi, uzmanlaşma, ek maliyet, dönem, dalgalanma, prosedür, tecrübe, müşteri ve koordinasyon. İlgili kavramlar için hazırlanmış kod ve tema listesi Şekil 13'te gösterilmiştir.

Şekil 13.

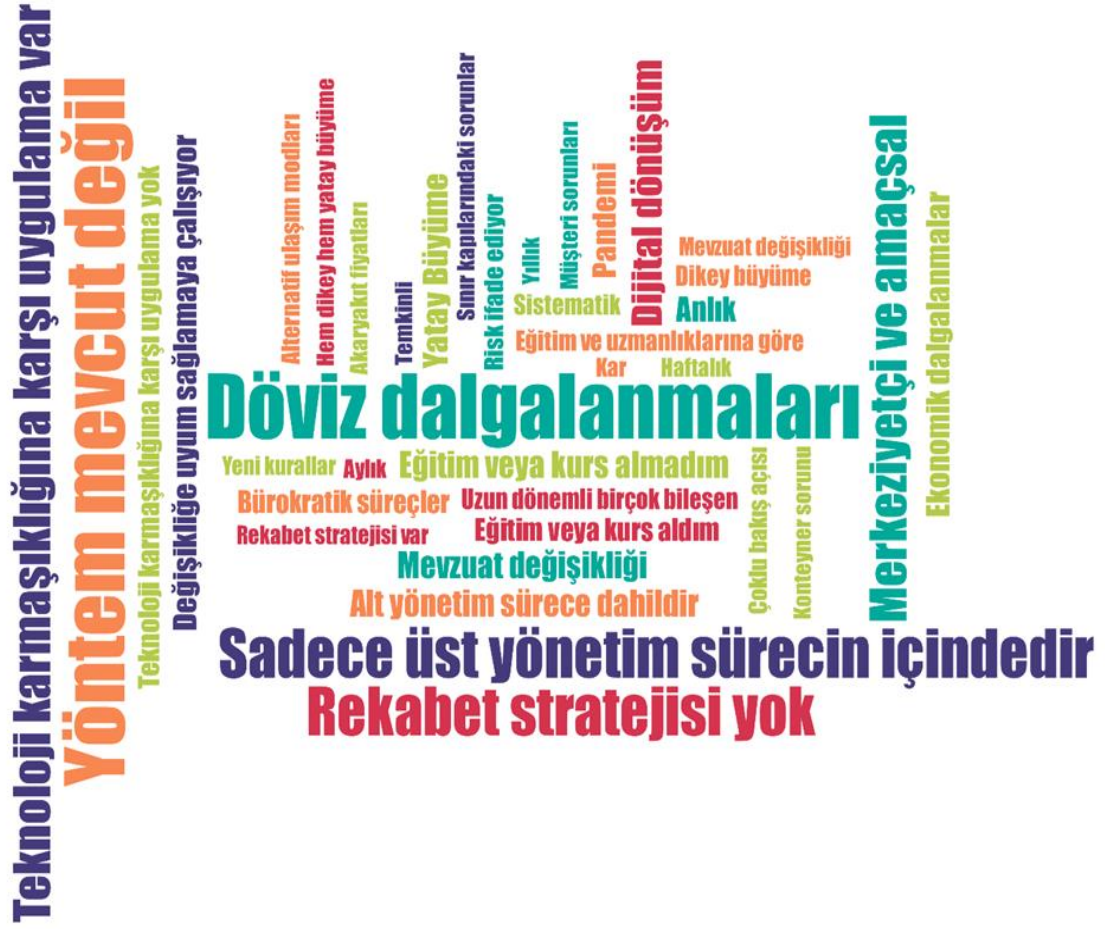
Kod ve Tema Listesi



Şekil 13'te görüleceği üzere stratejik karar alma süreçleri ve VUCA kavramı ile ilgili 5 tematik kodlama (işletme profili, değişime direnç, belirsizliğe tahammülsüzlük, bilişsel esneklik ve muğlaklık toleransı) ve 48 kod oluşturulmuştur. Birinci tematik kodlama işletmenin stratejik karar alma süreçlerindeki profili üzerine belirlenmiş ve 22 kod oluşturulmuştur. İkinci tematik kodlama değişime direnç şeklinde belirlenmiş ve 7 kod oluşturulmuştur. Üçüncü tematik kodlama belirsizliğe tahammülsüzlük olarak belirlenmiş ve 7 kod oluşturulmuştur. Dördüncü tematik kodlama ise bilişsel esneklik üzerine belirlenmiş ve 7 kod oluşturulmuştur. Son tematik kodlama ise muğlaklık toleransı olarak belirlenmiş ve 5 kod oluşturulmuştur. Yapılan kodlama sonucunda verilerin ne sıklıkla kullanıldığı kod bulutu aracılığıyla görselleştirilmiş ve Şekil 14'te sunulmuştur.

Şekil 14.

Stratejik Karar Alma ve VUCA Temasına İlişkin Kod Bulutu



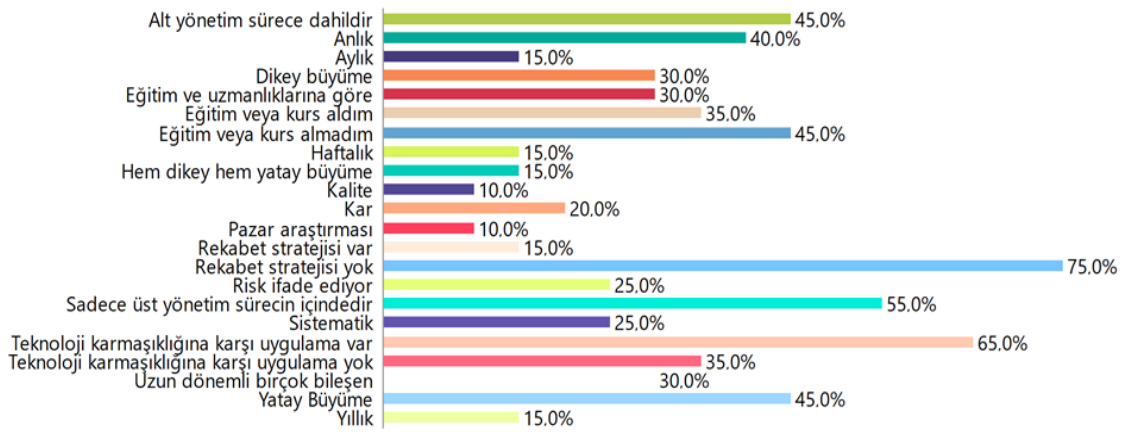
Kod bulutu oluşturulurken metin içinde en az 3 kez tekrarlanmış ifadeler dikkate alınmıştır. Kod bulutundaki görsellerin font büyüklüğü kodların tekrarlanma sıklığı ifade etmektedir. Böylece, kodların önem derecesi daha net ortaya konulmuştur. Görüşme içeriklerine ait kod bulutuna göre en sık tekrarlanan kodlar; “döviz dalgalanmaları”, “sadece üst yönetim sürecin içindedir”, “rekabet stratejisi yok”, “yöntem mevcut değil”, “merkeziyetçi ve amaçsal”, ve “dijital dönüşüm” olarak öne çıkmaktadır. En az tekrarlanan kodlar ise “hem dikey hem yatay büyüme”, “akaryakıt fiyatları”, “alternatif ulaşım modları”, “aylık”, “temkinli” ve “yeni kurallar” olarak tespit edilmiştir.

3.7.3. İşletmelerin Stratejik Karar Alma Süreçlerine İlişkin Alt Kod İstatistikleri

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen derinlemesine mülakat sonrası elde edilen veriler betimsel analiz aracılığıyla kod ve tema şeklinde düzenlenmiştir. Daha sonra tematik kodlama sonucu ortaya çıkan alt kodlar tek tek incelenmiş ve yüzde oranları değerlendirilmiştir. İşletmelerin stratejik karar alma süreçlerine ilişkin frekans dağılımları Şekil 15’te gösterilmektedir.

Şekil 15.

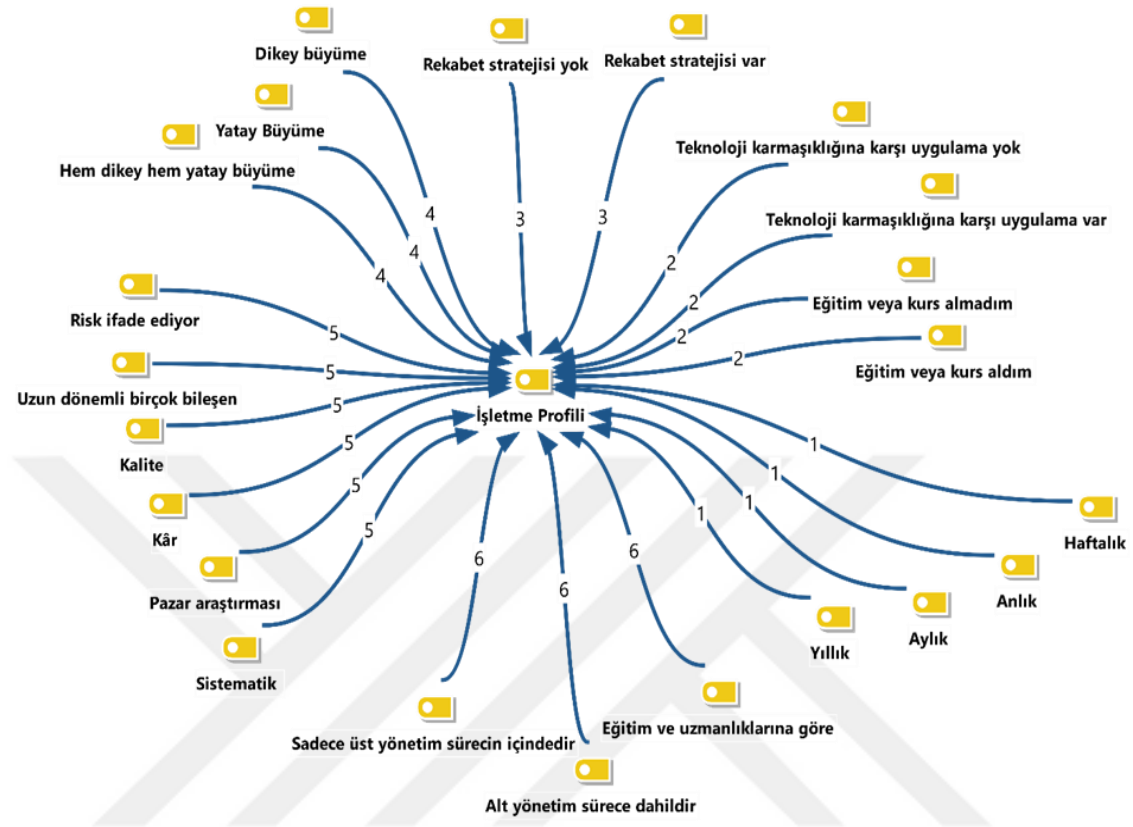
İşletmelerin Stratejik Karar Alma Süreçlerine İlişkin Frekans Dağılımları



Şekil 15’te işletmelerin stratejik karar alma süreçlerine ilişkin profili ortaya konulmuştur. Katılımcıların %75’i temel rekabet stratejilerinden birine sahip olmadıklarını belirtmiştir. Katılımcıların %45’i yatay olarak büyüdüklerini ifade ederken, katılımcıların %55’i stratejik karar alma süreçlerinde sadece üst yönetimin bulunduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %40’ı stratejik kararların anlık olarak uygulandığını öne sürmüştür. Katılımcıların %25’i için stratejik karar riski ifade etmektedir. İşletmelerin stratejik karar alma süreçlerine ilişkin kod ilişkileri haritası Şekil 16’da sunulmuştur.

Şekil 16.

Stratejik Karar Alma Temasına İlişkin Kod Birlikte Oluşma Modeli



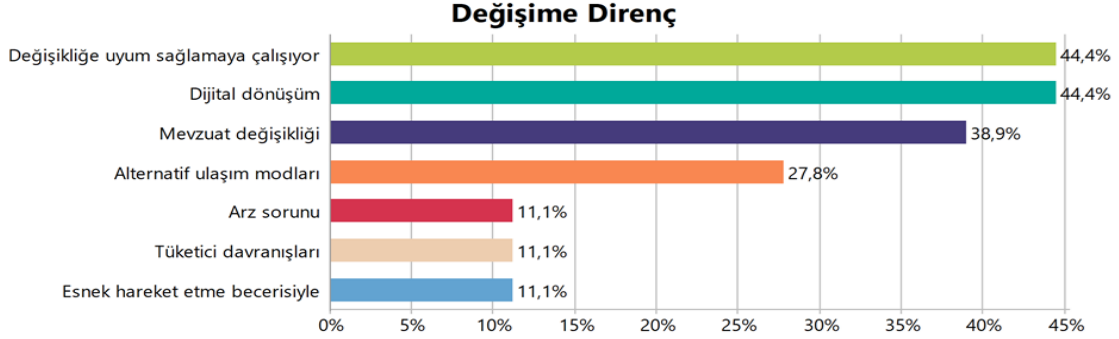
Kod birlikte oluşum modeli aracılığıyla hangi kodların birlikte oluştuğu tespit edilmiştir. Kod birlikte oluşum modelinde, işletmelerin stratejik karar alma süreçlerine ilişkin yaklaşımları ayrı ayrı ele alınmış ve her birine farklı numaralandırma işlemi yapılmıştır. 1 numara “işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini ne sıklıkla gerçekleştirdiğini”, 2 numara “yöneticilerin stratejik karar almayla ilgili almış olduğu eğitimi ve işletmelerin teknoloji karmaşıklığına dair yaklaşımlarını”, 3 numara “rekabet stratejisi olarak adlandırılan temel stratejilerin uygulanıp uygulanmadığı”, 4 numara “organizasyon yapısının nasıl büyüdüğü”, 5 numara “stratejik kararın yöneticiler için ne ifade ettiği” ve 6 numara “stratejik karar alma süreçlerinin nasıl uygulandığı” ile ilgili ifadeleri göstermektedir.

3.7.4. Değişime Direnç Alt Kod İstatistikleri

VUCA’nın birinci alt boyutu olan “değişime direnç” başlığına ilişkin frekans dağılımları Şekil 17’de gösterilmektedir.

Şekil 17.

Değişime Direnç Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımları



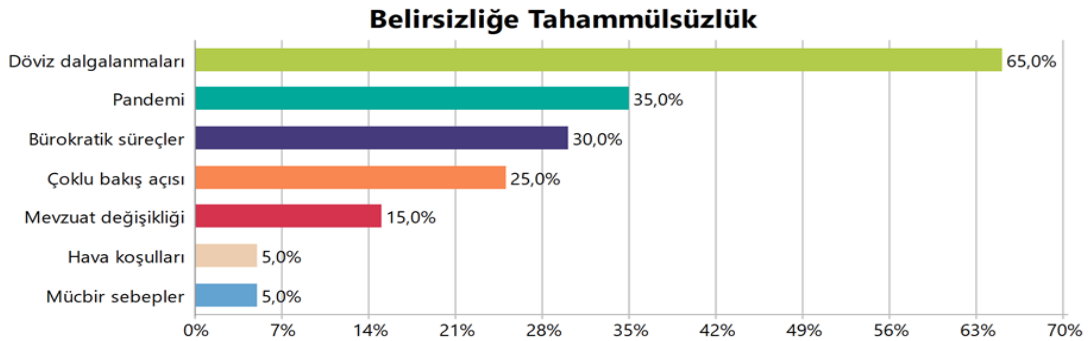
Şekil 17 katılımcıların %44,4’nün sektördeki değişimlere karşı “uyum sağlamaya” çalıştığını göstermektedir. Dijital dönüşüm (%44,4), mevzuat değişikliği (%38,9) ve alternatif ulaşım modları (%27,8) lojistik sektöründe meydana gelen değişimin en önemli konu başlıklarından biri olarak görülmektedir.

3.7.5. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Alt Kod İstatistikleri

VUCA’nın ikinci alt boyutu olan “belirsizliğe tahammülsüzlük” başlığına ilişkin frekans dağılımları Şekil 18’de gösterilmektedir.

Şekil 18.

Belirsizliğe Tahammülsüzlük Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımları



Şekil 18’de katılımcıların belirsizlik döneminde stratejik karar alma süreçlerine ilişkin görüşleri yer almaktadır. Katılımcıların %65’i sektördeki en büyük

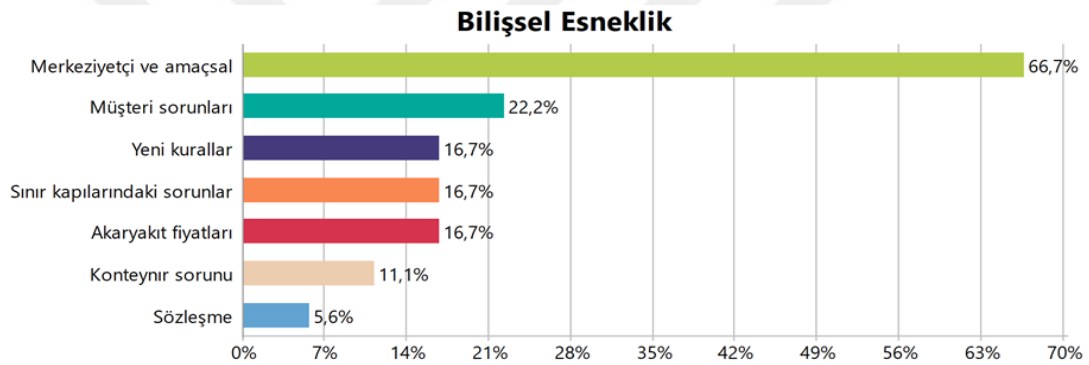
belirsizlik/öngörülemezliğin döviz kurundaki dalgalanmadan kaynaklandığını belirtmiştir. Katılımcıların %35'i ise pandemi sebebiyle sektörde ne gibi olaylarla karşılaşılabilceğini tahmin edemediklerini ifade etmiştir. Ayrıca, katılımcıların %25'i belirsizliğin yoğun olduğu dönemlerde çoklu bakış açısı sağlayacak profesyonel destek (danışmanlık) faaliyetleri üzerine yoğunlaştığını belirtmiştir.

3.7.6. Bilişsel Esneklik Alt Kod İstatistikleri

VUCA'nın üçüncü alt boyutu olan "bilişsel esneklik" başlığına ilişkin frekans dağılımları Şekil 19'da gösterilmektedir.

Şekil 19.

Bilişsel Esneklik Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımları

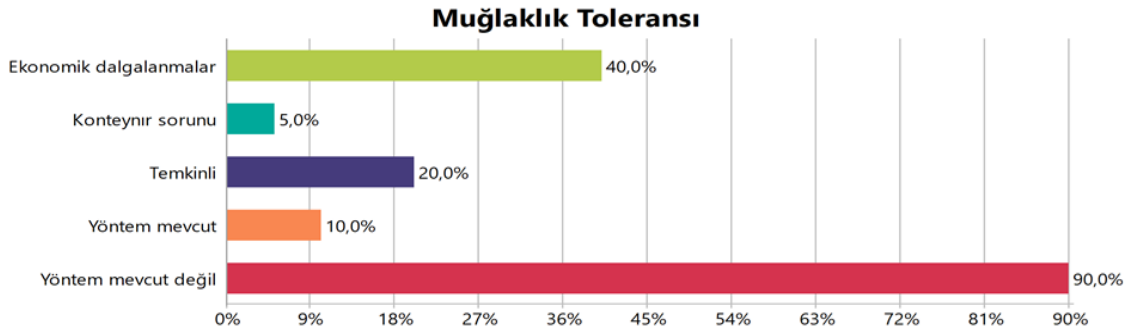


Şekil 19'da katılımcıların sektörde karşılaştıkları problemlere karşı nasıl harekete geçtiğine ilişkin görüşleri verilmiştir. Katılımcıların %66,7'lik bölümü sektörde karşılaşılan problemlerin çözümüne merkeziyetçi ve amaçsal şekilde yaklaştıklarını belirtmiştir. Sektörde karşılaşılan en önemli sorunlar; müşteri sorunları (%22,2), yeni kurallar (%16,7), sınır kapısındaki sorunlar (%16,7) ve akaryakıt fiyatları (%16,7) olarak ortaya konmuştur.

3.7.7. Muğlaklık Toleransı Alt Kod İstatistikleri

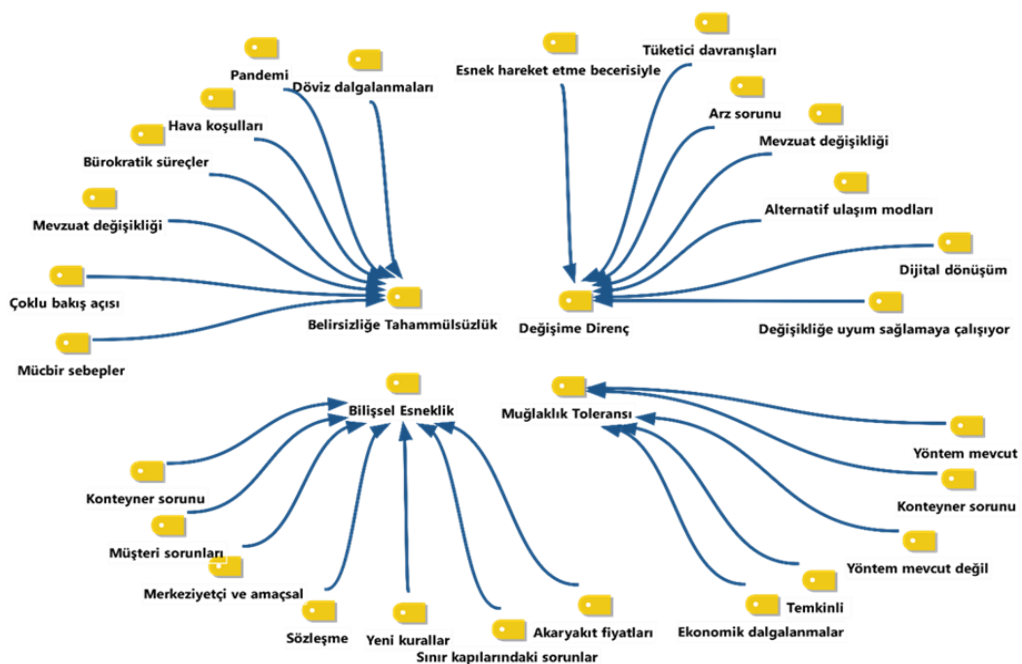
VUCA'nın dördüncü alt boyutu olan "muğlaklık toleransı" başlığına ilişkin frekans dağılımları Şekil 20'de gösterilmektedir.

Şekil 20.

Muğlaklık Toleransı Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımları

Şekil 20’de katılımcıların muğlak ortamlarda stratejik karar süreçlerini nasıl yürüttüğüne dair görüşleri yer almaktadır. Katılımcıların %20’si sonucun belirsiz olduğu muğlak ortamlarda temkinli olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %40’ı ekonomik dalgalanmaların sektörde muğlak bir ortam yarattığını ileri sürmüştür. Ayrıca, katılımcıların büyük bir bölümü (%90) sorunların çözülmesinde kullanılabilecek bir stratejik karar alma yönteminin bulunmadığını ifade etmiştir. VUCA’ya ilişkin kod ilişkileri haritası Şekil 21’de gösterilmektedir.

Şekil 21.

VUCA Temasına İlişkin Kod Birlikte Oluşma Modeli

Kod birlikte oluşma modeli aracılığıyla VUCA'nın alt boyutlarına ilişkin kodların daha anlaşılır ve kolay ayırt edilebilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, katılımcıların hangi kodlara daha yoğunlaştığı ve yorumlarda bulunduğu tespit edilmiştir. Model incelendiğinde, VUCA'nın ilk alt boyutu olan “değişime direnç” temasına ilişkin en fazla kodlamanın “dijital dönüşüm” alanına yönelik olduğu görülmektedir. İkinci alt boyut olan “belirsizliğe tahammülsüzlük” temasında en fazla kodlamanın “döviz dalgalanmaları”, üçüncü boyut olan “bilişsel esneklik” temasında en fazla kodlamanın “merkeziyetçi ve amaçsal” alanına yönelik olduğu tespit edilmiştir. VUCA'nın son boyutu “muğlaklık toleransı” temasında ise en fazla kodlamanın “yöntem mevcut değil” alanında olduğu gözlemlenmiştir.

3.7.8. Stratejik Karar Alma Temasına Dair İlişkisel Bulgular

Kodların frekans yoğunluğu incelendikten sonra ilgili kodların birbirleriyle nasıl bir ilişki sergilediğinin tespit edilmesi oldukça önem arz etmektedir. Stratejik karar alma temasının altında yer alan kodların nasıl bir ilişki sergilediğinin saptanması için kod matrisleri oluşturulmuştur. Şekil 22’de stratejik karar alma temasına dair ilişkisel kod matrisi gösterilmiştir.

Şekil 22.

Stratejik Karar Alma Temasına Dair İlişkisel Kod Matrisi

Kod Sistemi

İşletme Profili

	İşl...	Ha...	A...	A...	Y...	E...	A...	S...	S...	P...	Kar	K...	U...	R...	H...	Y...	D...	R...	R...	T...	T...	E...	E...
Haftalık					1		1	2	1	1		1		1	1		1	2	2	1		3	2
Anlık					1	3	4	4	1	1	1		3	1	3	3	1	7	1	4	4	3	3
Aylık	1					1	2	1	2				1	1			2	1	2	1		3	2
Yıllık		1				2	1	2	3			1	1	3	1		3		2	1	1	2	1
Eğitim ve uzmanlıklarına göre	1	3	1	2			2	4	3		2	1	4	1	2	2	2	3	3	1	5	2	2
Alt yönetim süreci dahildir	2	4	2	1	2				3	2	2		3		2	4	2	8	1	3	6	5	2
Sadece üst yönetimin sürecin içindedir	1	4	1	2	4				2		2	2	3	5	1	5	4	7	2	4	7	4	5
Sistemati	1	1	2	3	3	3	2				1	1	4	1		4	1	3	2	1	4	2	1
Pazar araştırması		1				2					1				1		2			2	2	2	
Kar	1	1			1	2	2	2	1	1		1	1	1		2	1	4		1	3	3	
Kalite					1	1		2	1		1		1			2		1		2	1	1	
Uzun dönemli birçok bileşen	1	3	1	3	4	3	3	4		1	1		1	1	1	4	1	3	3	2	4	1	3
Risk ifade ediyor	1	1	1	1	1		5	1			1	1	1			2	2	5		1	4	4	
Hem dikey hem yatay büyüme		3			2	2	1			1			1					2	1		3	2	1
Yatay büyüme	1	3	2	3	2	4	5	4		2	2	4	2			7	1	3	6	4	4		
Dikey büyüme	2	1	1		2	2	4	1		1		1	2			4	1	4	2	1	2		
Rekabet stratejisi yok	2	7	2	2	3	8	7	3		2	4	1	3	5	2	7	4			6	9	9	3
Rekabet stratejisi var	1	1	1	1	3	1	2	2				3		1	1	1				3		2	
Teknoloji karmaşıklığına karşı uygul		4			1	1	3	4	1		1		2	1		3	4	6				4	
Teknoloji karmaşıklığına karşı uygul	3	4	3	2	5	6	7	4		2	3	2	4	4	3	6	2	9	3		9	3	
Eğitim veya kurs almadım	2	3	2	1	2	5	4	2		2	3	1	1	4	2	4	1	9			9		
Eğitim veya kurs aldım		3			1	2	2	5	1			1	3		1	4	2	3	2	4	3		
TOPLAM	0	20	48	20	26	46	54	65	40	11	28	15	47	32	19	59	31	89	23	35	84	57	37

Şekil 22 kodlar arasındaki ilişkisel yoğunluğu göstermektedir. “Rekabet stratejisi yok” (89) kodu diğer kodlarla en yoğun şekilde ilişkisi bulunan kod olarak tespit edilmiştir. Rekabet stratejisi yok kodu ile tekrarlanma sıklığı göz önüne alındığında en ilişkili bulunan iki kod “teknoloji karmaşıklığına karşı uygulama var” (9) ile “eğitim veya kurs almadım” (9) olarak görülmektedir. Rekabet stratejisinin bulunmadığını dile getiren katılımcılardan 9’u aynı zamanda stratejik karar almayla ilgili eğitim veya kurs almadığını ve teknolojik karmaşıklığına karşı uygulamaların mevcut olduğunu belirtmiştir.

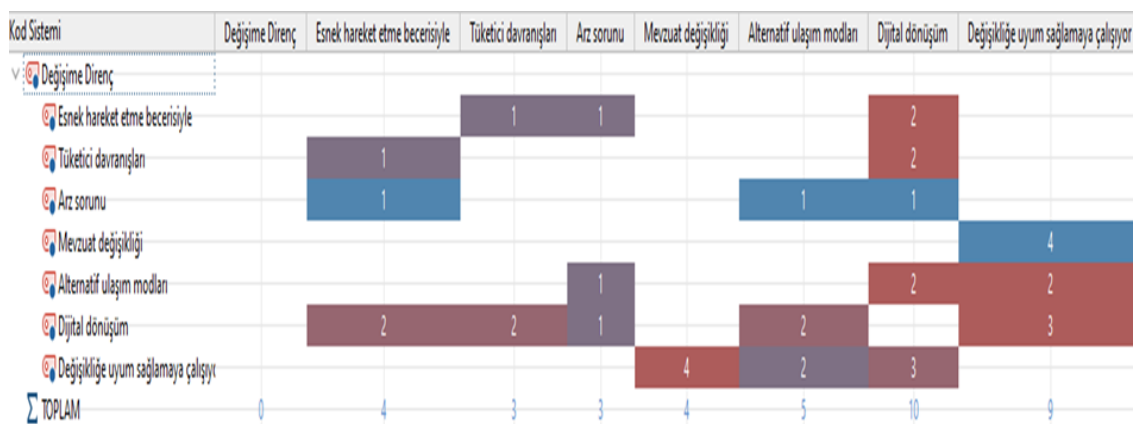
“Rekabet stratejisi yok” kodu ile ilişkisi tespit edilen diğer kodlar; alt yönetim süreci dahildir (8), sadece üst yönetim sürecin içindedir (7), yatay büyüme (7), anlık (7), teknoloji karmaşıklığına karşı uygulama yok (6), risk ifade ediyor (5), dikey büyüme (4), kar (4), eğitim ve uzmanlıklarına göre (3), sistematik (3), uzun dönemli birçok bileşen (3), eğitim veya kurs aldım (3), hem dikey hem yatay büyüme (2), pazar araştırması (2), yıllık (2), aylık (2), haftalık (2) ve kalite (1).

3.7.9. Değişime Direnç Temasının İlişkisel Kod Matrisi

Değişime direnç temasının altında yer alan kodların birbiriyle nasıl bir ilişki sergiledikleri Şekil 23’te gösterilmiştir.

Şekil 23.

Değişime Direnç Temasına Dair İlişkisel Kod Matrisi



Şekil 23’te görüleceği üzere, “Dijital dönüşüm” (10) kodu diğer kodlarla en yoğun şekilde ilişkisi bulunan kod olarak tespit edilmiştir. Dijital dönüşüm kodu ile tekrarlanma sıklığı göz önüne alındığında en ilişkili bulunan kod “değişime uyum sağlamaya

“çalışıyor” (3) kodu olarak görülmektedir. Katılımcılar sektörde meydana gelen en büyük değişimin dijitalleşme üzerine olduğunu dile getirirken, 3 katılımcı aynı zamanda değişime uyum sağlamaya çalıştıklarını dile getirmiştir.

“Dijital dönüşüm” kodu ile ilişkisi tespit edilen diğer kodlar; esnek hareket etme becerisi (2), tüketici davranışları (2), alternatif ulaşım modları (2) ve arz sorunu (1)’dur.

3.7.10. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Temasının İlişkisel Kod Matrisi

Belirsizliğe Tahammülsüzlük temasının altında yer alan kodların birbiriyle nasıl bir ilişki sergiledikleri Şekil 24’te gösterilmiştir.

Şekil 24.

Belirsizliğe Tahammülsüzlük Temasına Dair İlişkisel Kod Matrisi

Kod Sistemi	Belirsizliğe Tahammülsüzlük	Mücbir sebepler	Çoklu bakış açısı	Mevzuat değişikliği	Bürokratik süreçler	Hava koşulları	Pandemi	Döviz dalgalanmaları
Belirsizliğe Tahammülsüzlük								
Mücbir sebepler		1	1	1	1	1	1	1
Çoklu bakış açısı	1		1	1	1	1	3	2
Mevzuat değişikliği	1	1		1	1	1	3	
Bürokratik süreçler	1	1	1		1	2	4	
Hava koşulları	1	1	1	1		1	1	1
Pandemi	1	3	1	2	1		4	
Döviz dalgalanmaları	1	2	3	4	1	4		
TOPLAM	0	6	9	8	10	6	12	15

Şekil 24’te görüleceği üzere, “Döviz dalgalanmaları” (15) kodu diğer kodlarla en yoğun şekilde ilişkisi bulunan kod olarak tespit edilmiştir. Döviz dalgalanmaları kodu ile tekrarlanma sıklığı göz önüne alındığında en ilişkili bulunan kod “pandemi” (4) kodu olarak görülmektedir. Katılımcılar sektördeki en büyük belirsizliğin döviz dalgalanmaları üzerine olduğunu dile getirirken, 4 katılımcı aynı zamanda pandemi ve bürokratik süreçlerin belirsizliği tetiklediğini dile getirmiştir.

Döviz dalgalanmaları kodu ile ilişkisi tespit edilen diğer kodlar; mevzuat değişikliği (3), çoklu bakış açısı (2), hava koşulları (1) ve mücbir sebepler (1).

3.7.11. Bilişsel Esneklik Temasının İlişkisel Kod Matrisi

Bilişsel esneklik temasının altında yer alan kodların birbiriyle nasıl bir ilişki sergiledikleri Şekil 25’te gösterilmiştir.

Şekil 25.

Bilişsel Esneklik Temasına Dair İlişkisel Kod Matrisi

Kod Sistemi	Bilişsel Esneklik	Akaryakıt fiyatları	Sınır kapılarındaki sorunlar	Yeni kurallar	Sözleşme	Merkeziyetçi ve amaçsal	Müşteri sorunları	Konteyner sorunu
Bilişsel Esneklik								
Akaryakıt fiyatları						1		
Sınır kapılarındaki sorunlar						1		
Yeni kurallar						2		
Sözleşme						1	1	
Merkeziyetçi ve amaçsal		1	1	2	1		3	2
Müşteri sorunları					1	3		1
Konteyner sorunu						2	1	
TOPLAM	0	1	1	2	2	10	5	3

Şekil 25’de görüleceği üzere, “Merkeziyetçi ve amaçsal” (10) kodu diğer kodlarla en yoğun şekilde ilişkisi bulunan kod olarak tespit edilmiştir. Merkeziyetçi ve amaçsal kodu ile tekrarlanma sıklığı göz önüne alındığında en ilişkili bulunan kod “müşteri sorunları” (3) kodu olarak görülmektedir. Katılımcılar stratejik karar alma süreçlerinde ortaya çıkan sorunları amaca yönelik merkeziyetçi yaklaşımla çözümlediğini dile getirirken, 3 katılımcı aynı zamanda sektördeki problemlerin merkezini müşterilerin oluşturduğunu dile getirmiştir.

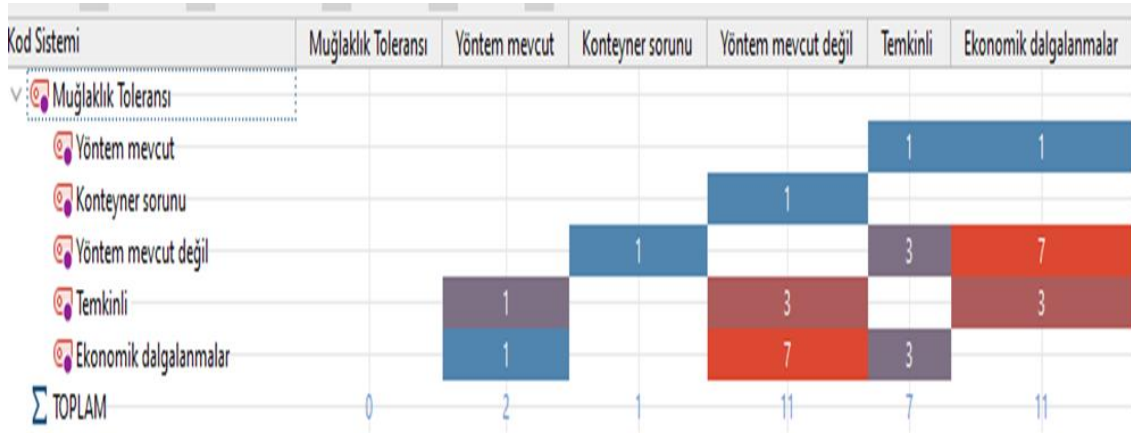
Merkeziyetçi ve amaçsal kodu ile ilişkisi tespit edilen diğer kodlar; konteyner sorunu (2), yeni kurallar (2), sınır kapılarındaki sorunlar (1), sözleşme (1) ve akaryakıt fiyatları (1).

3.7.12. Muğlaklık Toleransı Temasının İlişkisel Kod Matrisi

Muğlaklık toleransı temasının altında yer alan kodların birbiriyle nasıl bir ilişki sergiledikleri Şekil 26’da gösterilmiştir.

Şekil 26.

Muğlaklık Toleransı Temasına Dair İlişkisel Kod Matrisi



Şekil 26’da görüleceği üzere, “Ekonomik dalgalanmalar” (11) ve “Yöntem mevcut değil” (11) kodu diğer kodlarla en yoğun şekilde ilişkisi bulunan kodlar olarak tespit edilmiştir. Yöntem mevcut değil kodu ile tekrarlanma sıklığı göz önüne alındığında en ilişkili bulunan kod “ekonomik dalgalanmalar” (7) kodu, ekonomik dalgalanmalar kodu ile en ilişkili bulunan kod “yöntem mevcut değil” olarak görülmektedir. Katılımcılar belirsizliğin tavan yaptığı muğlak dönemlerde çok boyutlu sorunların çözümünde başvurulabilecek belirli bir stratejik karar alma yönteminin bulunmadığını dile getirirken, 7 katılımcı aynı zamanda ekonomik dalgalanmaların sektörde karşılaşılan en önemli sorunlardan olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, katılımcılar ekonomik dalgalanmaların sektörü daha anlaşılabilir bir hale getirdiğini dile getirmiş ve 7 katılımcı söz konusu dönemlerde kullanılabilecek stratejik karar alma yönteminin bulunmadığını belirtmiştir.

Yöntem mevcut değil kodu ile ilişkisi tespit edilen diğer kodlar; temkinli (3) ve konteyner sorunu (1)’iken, ekonomik dalgalanmalar kodu ile tespit edilen diğer kodlar; temkinli (3) ve yöntem mevcut (1) olarak saptanmıştır.

Ayrıca, stratejik karar alma ve VUCA temalarına ilişkin kod haritası oluşturulmuştur. Temalara dair ilişkisel kod matrislerinin görselleştirilmiş hali kod haritası üzerinden sağlanmıştır. Buna bağlı olarak, kodların birbiriyle nasıl bir ilişki sergilediği ve ifadelerin ne sıklıkla kodlandığı görselleştirilmiştir. Stratejik karar alma ve VUCA temaları için oluşturulan kod haritası Şekil 27’de sunulmuştur.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

VUCA dünyasında ezbere dayalı sabit çözüm önerileri geçerliliğini yitirmiştir. Birkaç yıl önceye kadar ısrarla VUCA gerçekliğini reddeden birçok işletme, Covid-19 krizinin patlak vermesiyle bu gerçeklikten daha fazla kaçamayacağını anlamıştır. VUCA dünyasında faaliyet gösteren işletmelerin stratejik yönetim ve karar alma süreçleri de söz konusu gelişmelerden oldukça etkilenmiştir. Buna bağlı olarak, VUCA dünyasında geleneksel yöntemler yerini daha esnek ve çevik yapıdaki modern yöntemlere bırakmıştır. Artık 100 yıl önceki karar alma mekanizmaları ve yönetim anlayışı günümüz dünyasında pek olası gözükmemektedir. Üst yönetimin yılın belli dönemlerinde bir araya gelerek oluşturduğu orta ve uzun vadeli stratejik planlar VUCA dünyasında yeniden tartışılır hale gelmiştir. Özellikle, son iki yılda küresel ekonomiyi kökten etkileyen Covid-19 pandemisi bu tartışmaların şiddetini artırmıştır. Pandeminin etkisiyle küresel tedarik zincirinin bozulması ve dünya genelinde birçok temel gıda ve sağlık malzemelerine ulaşılamaması VUCA dünyasındaki işletmelerin alternatif üretim gerekliliğini bir kez daha gün yüzüne çıkarmıştır.

Bu doğrultuda, bu tez çalışmasında Türkiye'nin en büyük 500 hizmet ihracatçısı listesinde yer alan lojistik işletmelerindeki üst düzey yöneticilere ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum ve iş deneyimi gibi demografik değişkenler ile VUCA'nın alt boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, VUCA dünyasında üst düzey yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl gerçekleştirdiği ele alınmıştır. Son olarak, VUCA'nın alt boyutlarına ilişkin yapı geçerliliğinin doğrulanması yapılarak gelecekte bu konuda yapılması planlanan araştırmalara yol gösterici nitelikte olması hedeflenmiştir. Bu çalışma, Türkiye'nin 500 Büyük Hizmet İhracatçısı raporuna dahil edilen 200 lojistik işletmesi kapsamında gerçekleştirilmiştir. Buna ilaveten, bu araştırmanın yöntem kısmında hem nicel hem de nitel araştırma desenlerine başvurulmuştur. Araştırma bulguları aşağıda ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Alan yazınında, VUCA dünyasını tanımlayan veya ölçekbilen kabul görmüş bir ölçek olmadığı tespit edilmiştir. Birçok çalışmada VUCA dünyasını oluşturan alt boyutlar tek tek incelenmiş ancak bir bütün olarak değerlendirilmemiştir. Örneğin, Hackman ve Oldham (1976); Miller vd., (1994); Wanberg ve Banas (2000); Oreg (2003) ve Oreg (2006) çalışmalarında değişim konusunu çeşitli yaklaşımlarla ele almıştır. Belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu ise Freeston vd. (1994); Buhr ve Dugas (2002) ve Carleton vd. (2007) gibi araştırmacılar tarafından farklı disiplinler için ölçekler geliştirmiş ve

uyarlama çalışması yapmıştır. Bilişsel esneklik boyutu ise kişilerin çeşitli durumlar karşısında nasıl tepki gösterdiği veya tutum sergilediğini sınamak üzere uzun yıllardır araştırılmaktadır. Meresko vd. (1954); Burgoon (1976); Armstrong ve Rubin (1989); Cegala (1981) ve Martin ve Rubin (1995) gibi araştırmacılar bilişsel esneklik boyutu üzerinde önemli araştırmalara imza atmıştır. Son alt boyut olan muğlaklığa ilişkin birçok ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır (Budner, 1962; Rydell ve Rosen, 1966; MacDonald, 1970; Bhushan ve Amal, 1986), ancak geliştirilen söz konusu ölçeklerin istenilen geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu sorunun çözülmesi ve bilişsel yönelimin ölçülmesi amacıyla McLain (2009) tarafından MSTAT-II ölçeği geliştirilmiştir. Bu doğrultuda, bu tez çalışması kapsamında VUCA dünyasını oluşturan alt boyutlar bir araya getirilerek yapı geçerliliği test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, VUCA'nın alt boyutlarına ilişkin yapı geçerliliği doğrulanmıştır. Daha açık bir ifadeyle, VUCA'ya ilişkin dört alt boyutun VUCA dünyası olarak adlandırılan kavramı ölçebilecek nitelikte olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, H_0 hipotezi; *“VUCA ölçeğine ilişkin yapı geçerliliği doğrulanmamıştır”* ifadesi reddedilmiştir.

Daha sonra yapı geçerliliği doğrulanan VUCA'nın alt boyutları ile Türkiye'nin en büyük 500 hizmet ihracatçısı listesinde yer alan lojistik işletmelerindeki üst düzey yöneticilere ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum ve iş deneyimi gibi demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilerin cinsiyetiyle değişime direnç, bilişsel esneklik ve muğlaklık toleransı boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Ancak, yöneticilerin cinsiyetiyle belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Erkek katılımcıların belirsizliğe tahammülsüzlük düzeylerinin kadın katılımcılara kıyasla daha düşük olduğu saptanmıştır. Alan yazını incelendiğinde, Freeston vd. (1997); Karataş ve Uzun, (2018); Bayram vd., (2021) kadınların belirsizliğe tahammülsüzlük düzeylerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla, bu bulgu, alan yazınındaki benzer çalışmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Diğer yandan, belirsizliğe tahammülsüzlük ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı çok sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır (Freeston vd., 1994; Buhr ve Dugas, 2002; Jovic, 2008; Dugas vd., 2010; Boelen vd., 2014; Güvenç, 2019).

Katılımcıların doğum tarihi ile VUCA'nın alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilerin doğum tarihleriyle değişime direnç, belirsizliğe tahammülsüzlük ve muğlaklık toleransı boyutları arasında anlamlı bir

ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Ancak, yöneticilerin doğum tarihiyle bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. 1980-1999 doğum tarihli katılımcıların bilişsel esneklik düzeyleri 1965-1979 doğum tarihli katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alan yazını incelendiğinde bu sonuca ilişkin çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin, Diril, (2011); Bayram vd., (2021) yaşı küçük olan katılımcıların yaşı büyük olanlara kıyasla bilişsel olarak daha esnek olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmada elde edilen sonuçlar geçmiş çalışmalarla paralellik göstermektedir. Ancak alan yazınında bu sonucun tersi yönünde bulgulara da rastlamak mümkündür. Örneğin, Bilgin (2009) bilişsel esnekliğin yaşla birlikte geliştiğini ifade etmiştir. Altunkol (2011) yaş ile bilişsel esneklik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Koç (2020) ise yaş ile bilişsel esneklik arasında pozitif bir ilişki olduğunu, daha açık bir ifadeyle yaş arttıkça bilişsel esneklik düzeyinin de arttığını ortaya koymuştur. Ayrıca, çeşitli araştırmacılar yaş ile bilişsel esneklik arasında bir ilişkinin olmadığını ileri sürmüştür (Asıcı ve İkiz, 2015; Bilgiç ve Bilgin, 2016; Dağgeçen Başsu, 2016).

Katılımcıların medeni durumu ile VUCA'nın alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilerin medeni durumu ile belirsizliğe tahammülsüzlük, bilişsel esneklik ve muğlaklık toleransı boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Ancak, yöneticilerin medeni durumu ile değişime direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Evli katılımcıların değişime direnç düzeylerinin bekar katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Alan yazınında bu bulguyu destekleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır; Kulu (2007), Yenigülbüz (2017) ve Çoban (2019) medeni durum ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir. Evli bireylerin bekarlara göre daha fazla sorumluluğa sahip olması ve buna bağlı olarak birçok değişkenle mücadele etmesi bu sonucu doğrular. Diğer yandan, alan yazını incelendiğinde medeni durum ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığına dair bulgulara da rastlamak mümkündür (Yaşar, 2017; Altıntaş, 2020; Korkmazer vd., 2020).

Katılımcıların iş deneyimi ile VUCA'nın alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilerin iş deneyimi ile değişime direnç ve bilişsel esneklik boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Ancak, yöneticilerin iş deneyimi ile belirsizliğe tahammülsüzlük ve muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. 1-5 yıl ve

6-10 yıl süre ile çalışanların belirsizliğe tahammülsüzlük düzeyleri 11-15 yıl arası çalışanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca, 1-5 yıl ve 6-10 yıl süre ile çalışanların, 11-15 yıl arası çalışanlara kıyasla muğlaklık toleranslarının daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Alan yazını incelendiğinde doğrudan iş deneyimi ile belirsizliğe tahammülsüzlük ve muğlaklık toleransı arasındaki ilişkiyi ölçen çalışmalara rastlanılmamıştır.

Ayrıca, VUCA'nın alt boyutlarına ilişkin ölçek ifadeleri katılımcılara sorularak VUCA'ya yönelik görüşleri ortaya konmuştur. VUCA dünyasında “V” olarak ifade edilen değişime direnç boyutu, yöneticilerin değişime karşı bakış açılarını ortaya koymaktadır. Bulgulara göre, katılımcıların en düşük düzeyde katıldıkları ifade “değişimden korkarım” olurken, en yüksek düzeyde katıldıkları ifade “değişim bende baskı yaratır” yönünde olmuştur. Bu sonuçlar kendi içinde çelişen iki ifadeyi ortaya çıkarmıştır. Bir yandan değişimin yöneticiler üzerinde baskı unsuru olduğu gözlemlenirken diğer yandan değişime karşı korku hissetmediklerini dile getirmişlerdir. VUCA'nın ikinci boyutunda yöneticilerin belirsizlik karşısında nasıl bir yol izledikleri incelenmiştir. Katılımcıların en düşük düzeyde katıldıkları ifade “sürpriz yapılmasına katlanamam” olurken, en yüksek düzeyde katıldıkları ifade “sürprizlerden kaçınmak için daima ileriye bakılmalıdır” ifadesi olmuştur. Bulgulara göre, yöneticilerin kendi kontrolleri dışında gerçekleşen başka bir deyişle öngörülemeyen olaylara karşı pek olumlu tutum içinde olduğu söylenemez. Ayrıca, olası sürprizlerden kaçınmayı vizyoner bakış açısıyla ilişkilendirdikleri söylenebilir. VUCA'nın üçüncü boyutunda katılımcıların belirli bir olay ve durum karşısında nasıl davranış gösterdiği ortaya konmuştur. Katılımcıların en düşük düzeyde katıldıkları ifade “bir düşünceyi birçok farklı yoldan iletebilirim” olurken, en yüksek düzeyde katıldıkları ifade “çözülemez görünen sorunlara karşı uygulanabilir çözüm yolları bulabilirim” ifadesi olmuştur. Bulgulara göre, yöneticilerin bir düşünceyi farklı yoldan iletme konusunda tereddütleri olduğu ancak karmaşık sorunların çözümüne ilişkin çeşitli yaklaşımlara sahip oldukları saptanmıştır. VUCA'nın son boyutunda ise yöneticilerin muğlaklık karşısındaki görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların en düşük düzeyde katıldıkları ifade “sonuç belirsiz olduğunda seçim yapmakta zorlanırım” olurken, en yüksek düzeyde katıldıkları ifade “birkaç farklı perspektiften bakılması gereken bir sorunu çözmekten kaçınmayı tercih ederim” ifadesi olmuştur. Bulgulara göre, yöneticilerin belirsiz ortamlarda seçim yapmaktan kaçınmadığı ancak karmaşık görünen sorunlara karşı daha temkinli olduğu gözlemlenmiştir. Bulgulara ilişkin genel değerlendirme yapıldığında, katılımcıların

VUCA dünyasına dair görüşleri net olarak saptanamamıştır. Dolayısıyla, elde edilen bulgular ışığında yöneticilerin bir bölümüyle VUCA dünyasında stratejik karar alma süreçlerinin incelenmesi amacıyla derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Stratejik yönetim işletmenin belirlemiş olduğu amaçların uzun vadede gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilir. Bu durumun VUCA dünyasında ne kadar geçerli olduğunu tespit edebilmek için stratejik karar alma süreçlerinin ne sıklıkla tekrarlandığı üzerine durulmuştur. Yöneticilerin büyük bir bölümü karar alma süreçlerinin düşünüldüğünün aksine anlık olarak gerçekleştiğini ifade etmiştir. Geleneksel bakış açısıyla stratejik kararların yıllık olarak planlanması beklenir. Ancak, VUCA dünyası gibi hızlı değişimin meydana geldiği bir ortamda uzun vadeli planlardan söz etmek ne kadar doğru olur bilinmez. Yöneticilerin verdiği cevaplar ise bu kanıyı destekleyecek niteliktedir.

Stratejik karar alma gruplarının oluşturulması incelendiğinde; yöneticiler söz konusu bölümlerin oluşturulmasında eğitim ve tecrübe faktörünün önemli rol oynadığını belirtmiştir. İşletme içinde stratejik karar alma sürecinin nasıl gerçekleştiği incelendiğinde, stratejik karar sürecinde yalnızca üst yönetimin olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, alt yönetimin kısmen de olsa süreçlere dahil edildiği, özellikle veri ve bilgi akışında önemli rol oynadığı belirtilmiştir. Yöneticilere stratejik karar ve unsurlarına dair görüşleri sorulduğunda, pazar araştırması, sistematik, kar, kalite, uzun dönemli birçok bileşen ve risk gibi ifadelerin baskın olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler tarafından en sık kullanılan kavramlar; risk, sistematik ve uzun dönemli birçok bileşen şeklinde ifade edilmiştir. Yöneticilerin önemli bir bölümü departmanlar arasında etkileşimin olduğunu dolayısıyla yatay örgüt yapısını benimsediklerini bildirmiştir. İşletmelerin teknolojik karmaşıklığı veya dijital dönüşüme ilişkin uygulamaları incelendiğinde, yöneticilerin büyük bir bölümü bu tür uygulamaların olduğunu belirtmiştir. Ancak, söz konusu uygulamaların ağırlıklı olarak Microsoft Office, e-posta ve araç takibinde kullanılan çeşitli programlar dahilinde olduğu gözlenmiştir. Yalnızca birkaç işletmenin “Endüstri 4.0” bağlamında profesyonel uygulamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilere stratejik karar alma süreçleri ile ilgili almış oldukları eğitim veya sertifika sorulduğunda, %60’a yakını bir sertifika veya eğitime sahip olmadığını geri kalanı ise yönetimsel olarak belirli etkinliklere katıldığını ifade etmiştir. Yöneticilerin VUCA dünyasında karşılaştıkları tehditlere karşı ne gibi rekabet stratejilerini tercih ettikleri sorulduğunda, işletmelerin neredeyse hiçbirinin rekabet stratejisine sahip

olmadığı gözlemlenmiştir. Bu sonuca dair şu çıkarımlar yapılabilir; birincisi yöneticiler VUCA dünyasında rekabet üstünlüğü kaybetmemek için şirket stratejilerini paylaşmak istememiş olabilir. İkincisi ise yöneticilerin büyük bir bölümünün küresel rekabet stratejilerine dair henüz bilgi ve uygulama yönünde girişimi olmamıştır.

VUCA dünyasında faaliyet gösteren yöneticiler sektördeki en önemli değişimin dijitalleşme ve mevzuat konusunda olduğunu ifade etmiştir. Yöneticilerin önemli bir bölümü dijital dönüşüm sürecinin farkında olduğunu ve buna yönelik girişimlere hız verdiğini belirtmiştir. Ancak, mevcut durum lojistik sektöründeki dijitalleşmenin birkaç küresel işletme çevresinde gerçekleştiğini göstermektedir. Geri kalan şirketler ise dijitalleşmeyi yalnızca elektronik ortamda e-posta gönderme veya araçlara takip cihazı takılması olarak değerlendirmektedir. Yöneticiler sektördeki diğer önemli değişimin mevzuat alanında yaşandığını ifade etmiştir. Yöneticiler, mevzuat ve gümrük belgelerinin sürekli değişmesinin kendilerine sorun çıkardığını belirtmiştir. Yöneticilerin birçoğu sektördeki değişimleri yakından takip ettiğini belirtmiştir, ancak işletme olarak değişime nasıl tepki verdikleri net olarak ortaya konulamamıştır. Yöneticilerden yalnızca birkaçı değişime karşı işletmenin tüm fonksiyonlarını esnek yapıda oluşturduklarını böylelikle değişime karşı daha hazır olduklarını ileri sürmüştür.

VUCA dünyasında lojistik sektörünün içinde bulunduğu belirsizliğin tetiklenmesinde döviz dalgalanmaları ve pandeminin kilit rol oynadığı belirtilmiştir. Yöneticilerin hemen hemen hepsi döviz dalgalanmalarından kaynaklı büyük bir belirsizliği dile getirmiştir. Özellikle son iki yılda küresel tedarik zincirinin bozulması ve pandeminin hala kontrol altına alınamaması küresel piyasalardaki dalgalanmayı hızlandırmıştır. Yöneticilerin içinde bulunduğu diğer önemli bir belirsizlik ise pandemidir. Sektör ayrımı yapılmaksızın pandemi dünyayı etkisine almış ve gelecek hakkında varsayım yapılmasını imkânsız hale getirmiştir. Küresel ekonominin merkezinde yer alan ulaşım hizmetleri pandemi döneminde durma noktasına gelmiş ve birçok ihtiyaç malzemesine erişim sağlanamamıştır. Ayrıca, yöneticiler belirsizliğe karşı çoklu bakış açısı geliştirdiklerini belirtmiştir. Daha açık bir ifadeyle, belirsizliğin tavan yaptığı VUCA dünyasında işletmelerin bir bölümü dışarıdan profesyonel destek (danışmanlık) aldığını ifade etmiştir. Ancak, bu çoklu bakış açısının bütün işletmelerde uygulandığı söylenemez.

VUCA dünyasında lojistik sektörünün karşılaştığı en önemli sorunlar; müşteri sorunları, sınır kapılarında yaşanan sorunlar, akaryakıt fiyatları, konteyner sorunu ve kuralların sürekli yenilenmesi olarak ifade edilmiştir. Özellikle, ülkeler arasındaki bürokratik süreçlerin sınır kapılarında oldukça zorluk yarattığı ifade edilmiştir. Sınır

kapılarında yaşanan olumsuzlukların sevkiyat gecikmesine neden olduğu belirtilmiştir. Doğal olarak bu gecikmenin müşterilerde memnuniyetsizliğe sebebiyet verdiği ileri sürülmüştür. Ayrıca, pandemi döneminde yaşanan konteyner kıtlığı ve küresel enerji fiyatlarındaki yükselişin işletmeleri son derece etkilediği ifade edilmiştir. İşletmelerin söz konusu sorunlara stratejik karar alma çerçevesinde nasıl yaklaştığı incelendiğinde, ilk olarak işletmelerin sorunlara karşı yol haritası oluşturduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda, yöneticiler amaçlarını ve önceliklerini belirleyerek sorunların üstesinden gelmeyi amaçlamıştır. Ayrıca, sorunlara dair karar alma süreçlerinin merkeziyetçi bir yapıda gerçekleştiği ifade edilmiştir.

VUCA dünyasının doğal yansımalarından biri olan belirsizlik muğlaklığı da beraberinde getirmektedir. Lojistik sektöründe belirsizlik yaratan ve anlaşılması en zor durum incelendiğinde, yöneticilerin büyük bir bölümü ekonomik dalgalanmaların oldukça muğlaklık yarattığını ifade etmiştir. VUCA dünyasında beklenmedik durumlarla karşılaşan yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerinde nasıl bir yol izlediği incelendiğinde, yöneticilerin büyük bir bölümü olaylara karşı tepkisiz kaldığını belirtirken, birkaçı ise durumun çıkış nedeni, mevcut uygulamalara etkileri ve geleceğe yansımaları gibi olası sonuçları izleyerek daha temkinli bir yaklaşıma sahip olduklarını belirtmiştir. VUCA dünyasında çok boyutlu sorunlara karşı ne tür stratejik karar alma yöntemlerine başvurulduğu incelendiğinde, neredeyse hiçbir yöneticinin temel stratejik karar alma yöntemlerine başvurmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilerden yalnızca birkaçının, SWOT analizi, vizyon ve misyon gibi stratejik karar alma yöntemlerinde kritik rol oynayan kavramlara değindiği tespit edilmiştir.

Öneriler

Bu çalışma hizmet ihracatı ve ekonomik kalkınma da kilit rol oynayan lojistik sektörü üzerine yapılmıştır. TİM 500 listesinde yer alan Türkiye'nin en büyük lojistik işletmelerindeki yöneticilerin katılımı ile yapılan bu çalışma, VUCA dünyası ve stratejik karar alma süreçlerine ilişkin bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Bu çerçevede araştırma bulgularından ve alan yazınından yola çıkılarak işletmelerin VUCA dünyasında stratejik yönetim süreçlerini nasıl sürdüreceğine ilişkin hem uygulamacılara hem de gelecekte bu konuya ilgi duyabilecek araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Akademik Öneriler: Bu araştırmanın birinci bölümünde TİM 500 listesindeki 200 lojistik işletmesinde görev alan yaklaşık 150 üst düzey yönetici örnekleminde VUCA

dünyasına dair bakış açısı ortaya konmuştur. Son yıllarda alan yazınında VUCA kavramına ilişkin çeşitli araştırmalar görölse de özellikle işletme alanında VUCA kavramı ile çeşitli faktörlerin incelendiği çalışma sayısı son derece azdır. Bu nedenle bu alanda yapılması planlanan araştırmaların yaş, cinsiyet, medeni durum, iş deneyimi, gelir durumu, eğitim düzeyi, kariyer gelişimi, kültürel ve sektörel farklılıklar gibi çeşitli değişkenler göz önünde bulundurularak farklı sektör ve geniş örneklem kümesinde tekrarlanması alan yazınına daha geniş bakış açısı kazandırabilir. Ayrıca, gelecekte yapılması planlanan araştırmalara farklı ülkelerdeki lojistik işletmeleri dahil edilerek ülkeler arası (cross-country) bir mukayese yapılabilir. Buna ek olarak, Türkiye ekonomisinin kalkınmasında önemli rol oynayan diğer sektörlerde (tekstil, inşaat, gıda, otomotiv, vb.) söz konusu kavramın incelenmesi ve araştırma sonuçları ile bu araştırma sonuçlarının kıyaslanarak sektörler arası durum ortaya konulabilir. Ayrıca, bu araştırma kapsamında incelenen işletmeler tecrübe ve finansal göstergeler (kuruluş yılı, çalışan sayısı, yatırım oranı, yıllık ciro, vb.) çerçevesinde kümeleştirilerek daha kurumsal işletmeler üzerine bir araştırma gerçekleştirilebilir. Bu araştırmanın ikinci bölümünde 20 üst düzey yönetici ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu tez çalışması Covid-19 kısıtlamaları altında yürütülmüştür. Pandemi sonrası dönemde daha fazla yönetici ile odak grup görüşmesine başvurulabilir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler: Bu araştırmanın uygulayıcılar içinde faydalı bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir. Küresel rekabette geriye düşmek istemeyen işletmelerin iş dünyasında ortaya çıkan yeni kavramları daha yakından incelemesi gerekmektedir. Bu araştırma kapsamındaki yöneticilerin VUCA kavramına dair bilgi seviyesinin oldukça kısıtlı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla işletmelerde bu yeni kavram ve yaklaşımları yakından takip edebilecek yapının oluşturulması gerekmektedir. Ancak kurumsallaşamamış veya kurumsallaşma sürecinin başında olan işletmelerin söz konusu gelişmeleri takip edebilmek için danışmanlık desteği alması önemlidir. Ayrıca işletmelerin yıllık gelirlerinin bir bölümünü kendi iş kollarındaki araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yönlendirmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma kapsamında incelenen işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinin sistematik olarak gerçekleşmediği tespit edilmiştir. Daha açık bir ifadeyle işletmeler strateji oluştururken alan yazınında tartışılan hiçbir temel strateji veya uygulamayı dikkate almamaktadır. İşletmelerin strateji oluşturma sürecini daha etkin şekilde gerçekleştirmesi için profesyonel kurum ve kuruluşlardan yardım alması iyi olacaktır.

Dolayısıyla, işletmede yalnızca strateji geliştirme süreciyle sorumlu tecrübeli ve özel bir ekibin oluşturulmasının iyi olacağı öngörülmektedir.

Ayrıca, strateji oluşturma sürecini tek merkezden yönetmekten ziyade işletmenin bütün departmanlarını sürece dahil ederek strateji kavramının önemi vurgulanabilir. Böylelikle, işletme genelinde stratejiyi destekleyen örgüt kültürü yaratılabilir. Bununla beraber küresel ekonomideki değişim ve gelişimleri takip edebilecek kalifiyeli personelin temin edilmesini sağlayacak bütçenin oluşturulması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda çalışanların stratejik karar alma süreçlerine katkıda bulunacak uluslararası konferans, kongre, eğitim, seminer, vb. uygulamaların etkili olacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Acatrinei, N. (2017). Perspectives of Saint John Chrysostom for the VUCA World. in managing VUCA Through Integrative Self-Management. Springer, Cham.
- Agility. (2020a). Ocean-Freight-Covid-19
<https://logisticsinsights.agility.com/COVID19/ocean-freight/> Erişim Tarihi: 20.03.2020
- Agility. (2020b). Road-Freight-Covid-19
<https://logisticsinsights.agility.com/COVID19/road-freight/> Erişim Tarihi: 10.04.2020
- Akdemir, A. (2018). Stratejik yönetim. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Akdemir, A., Cihan Günaydın, S., & İnal, İ. H. (2021). Pandemi sonrası oluşan vuca ortamının çalışan insan kaynakları kaygı düzeyi ve verimliliği üzerine etkisi. Journal Of Administrative Sciences/Yonetim Bilimleri Dergisi, 19(40).
- Akgemci, T. (2013). Stratejik yönetim, Ankara: Gazi Kitabevi
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. Çimento İşveren Dergisi, 22(4), 4-21.
- Alexander, N. (1990). Retailers and international markets: Motives for expansion. International Marketing Review.
- Alkoç, Y. K. (2021). Yeni Dünya: Vuca Dünyası. Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi, 4(10), 989-999.
- Alpar, R. (2021). Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler (6. baskı). Detay Yayıncılık, Ankara.
- Altıntaş, M. (2020). Teknostres ile Değişime Direnç Arasındaki İlişki: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. ISPEC International Journal of Social Sciences & Humanities, 4(2), 1-27.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2012). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı. Sakarya yayıncılık.
- Altunkol, F. (2011). Üniversite öğrencilerinin bilişsel esneklikleri ile algılanan stres düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. [Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi]
- Alunni, L., & Llambías, N. (2018). Exploring digital transformation from the inside. Palermo Business Review, 17, 11-30.
- Amerasia Consulting Group. (2013). Ambiguity equals opportunity: the story of the new HBS application.

- <https://www.amerasiaconsulting.com/blog/2013/6/3/ambiguity-equals-opportunity-the-story-of-the-new-hbs-application> Erişim Tarihi: 16.05.2021
- Ames, B. (2020). Covid-19 Shortages: Brokers shift trucking capacity to “essential” sectors. <https://www.dcvelocity.com/articles/45546-covid-19-shortages-brokers-shift-trucking-capacity-to-essential-sectors> Erişim Tarihi: 17.09.2020
- Andrews, K. R. (1971). Concept of corporate strategy. Homewood, IL:Irwin
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill Companies.
- Ansoff, H. I. (1972). The concept of strategic management. Journal of Business Policy, 2(4), 2-7.
- Armstrong, C. B., & Rubin, A. M. (1989). Talk radio as interpersonal communication. Journal of communication, 39(2), 84-94.
- Armstrong, M. (2000). The name has changed but has the game remained the same? Employee Relations.
- Arslan, A. K., Tunç, Z., & Çolak, C. (2020). Normal dağılıma uygunluğu değerlendirmek için açık kaynak web tabanlı yazılım: normal dağılımı inceleme yazılımı. Firat Tip Dergisi, 25(2).
- Asıcı, E., & İkiz, F. (2015). Mutluluğa giden bir yol: Bilişsel esneklik. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(35), 191-211.
- Aydın, A.B. & Özer, N. (2020). Koronavirüs salgını nedeniyle deniz taşımacılığı alanında yapılan düzenlemeler. Mondaq. <https://www.mondaq.com/turkey/waste-management/921760/koronavirs-salgin-nedeniyle-deniz-ta351imacili287i-alaninda-yapilan-dzenlemeler> Erişim Tarihi: 13.08.2020
- Badaracco, J.L. & Hasegawa, N. (1988). General Motors’ Asian alliances Harvard Business School.
- Bader, B., Schuster, T., Bader, A. K., & Shaffer, M. (2019). The dark side of expatriation: dysfunctional relationships, expatriate crises, prejudice and a VUCA world. Journal of Global Mobility.
- Bagozzi, R. P. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: a comment. Journal of Marketing Research, 18(3), 375-381.

- Baltacı, A., & Balcı, A. (2017). Complexity leadership: A theoretical perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 30-58.
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 5(1).
- Barman, A., & Potsangbam, C. (2017). Shifts of strategic paradigms in the VUCA World-Does “outside the box thinking” a meaningful cliché for the business world? In *Conference: Managing Chance and Creativity and Innovation in a Dynamic Environment at Sonapur, Kolkata (Vol 7)*.
- Barnes, J., Cote, J., Cudeck, R., & Malthouse, E. (2001). Checking assumptions of normality before conducting factor analyses. *Journal of consumer psychology*, 10(1/2), 79-81.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Baroto, M. B., Abdullah, M. M. B., & Wan, H. L. (2012). Hybrid strategy: A new strategy for competitive advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Press.
- Bartolomeo, M. (2019). VUCA Prime – The answer to a VUCA dynamic. <https://www.axelos.com/resource-hub/blog/vuca-prime-the-answer-to-a-vuca-dynamic> Erişim Tarihi: 05.09.2020
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi (DEUHFED)*, 9(1), 23-28.
- Başkan, E. (2020). “Koronavirüs konfor alanlarımız hakkında bize neler öğretti” Harvard Business Review. <https://hbrturkiye.com/blog/koronavirus-konfor-alanlarimiz-hakkinda-bize-neler-ogretti> Erişim Tarihi: 02.04.2020
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bayram, F., Özkamalı, E., & Çiftçi, S. (2021). Tercih Sürecindeki Üniversite Adaylarının Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Bilişsel Esneklik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(77), 98-120.

- Bayram, N. (2010). Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları. Ezgi Kitabevi.
- Becker, G. S. (2009). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago press.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014a). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014b). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1/2).
- Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. *Annual review of psychology*, 31(1), 419-456.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- Bernard, H. R. (2013). Social research methods: Qualitative and quantitative approaches (2nd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Beytekin, O. F. & Özkanlı, A. (2020) Halk eğitimi merkezi öğretmenlerinin VUCA koşullarında yeni liderlik becerilerinin incelenmesi. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 6(12), 95-112.
- Bhushan, L. I., & Amal, S. B. (1986). A situational test of intolerance of ambiguity. *Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient*.
- Bilgiç, A. (2013). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi. *Denetişim*, (11), 69-75.
- Bilgiç, R., & Bilgin, M. (2016). Ergenlerin cinsiyet ve öğrenim kademesi düzeylerine göre bilişsel esneklik düzeyleri ile karar stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 39-55.
- Bilgin, M. (2009). Bilişsel esnekliği yordayan bazı değişkenler. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(36), 142-157.
- Boelen, P. A., Reijntjes, A., & Carleton, R. N. (2014). Intolerance of uncertainty and adult separation anxiety. *Cognitive behaviour therapy*, 43(2), 133-144.
- Bollen, K. A. (1989). Structural equations with latent variables (Vol. 210). John Wiley & Sons.
- Bollen, K. A. (1990). Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. *Psychological bulletin*, 107(2), 256.

- Boston Consulting Group. (2013). Simplifying IT complexity a major opportunity for many companies. <https://finance.yahoo.com/news/simplifying-complexity-major-opportunity-many-040100161.html?guccounter=1> Erişim Tarihi: 27.11.2021
- Brown, T. A. (2015). Confirmatory factor analysis for applied research. Guilford publications.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. Testing structural equation models. Beverly Hills, CA: Sage, 154, 136-162.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2002). Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows: A guide for social scientists. Routledge.
- Buatois, E., & Cordon, C. (2020). A post COVID-19 outlook: The future of the supply chain. IMD Tomorrow's Challenges. <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/A-post-COVID-19-outlook-The-future-of-the-supply-chain/> Erişim Tarihi: 17.02.2020
- Budner, N. Y. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable 1. Journal of personality, 30(1), 29-50.
- Buhr, K., & Dugas, M. J. (2002). The intolerance of uncertainty scale: Psychometric properties of the English version. Behaviour research and therapy, 40(8), 931-945.
- Bureau, A. T. (2020). Effects of novel coronavirus (COVID-19) on civil aviation: Economic impact analysis. International Civil Aviation Organization (ICAO), Montréal, Canada.
- Burgoon, J. K. (1976). The unwillingness to communicate scale: Development and validation. Communications Monographs, 43(1), 60-69.
- Burnes, B. (2004). Managing change: A strategic approach to organisational dynamics. Pearson Education.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2016). The dialogic mindset: Leading emergent change in a complex world. Organization development journal, 34(1).
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 32(32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel F. (2021). Eğitimde Bilimsel Araştırma yöntemleri (30. baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Byrne, B. M. (2016). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (3rd Edition). New York: Routledge.

- Carleton, R. N., Norton, M. P. J., & Asmundson, G. J. (2007). Fearing the unknown: A short version of the intolerance of uncertainty scale. *Journal of anxiety disorders*, 21(1), 105-117.
- Cartwright, D. P. (1953). Analysis of qualitative material, L. Festinger and D. Katz (Eds), *Research methods in the behavioral sciences*, Holt, Rinehart and Winston, New York, pp. 421-470.
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods, and applications. *Nurse researcher*, 4(3), 5-16.
- Cegala, D. J. (1981). Interaction involvement: A cognitive dimension of communicative competence. *Communication education*, 30(2), 109-121.
- Chadler Jr, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chawla, S., & Lenka, U. (2018). Leadership in VUCA environment. In *Flexible strategies in VUCA markets* (pp. 213-224). Springer, Singapore.
- Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., G. Hamermesh, & M. E. Porter. (1980). *Business policy: Text and cases*. McGraw-Hill/Irwin.
- Cicchetti, D. V. (1994). Guidelines, criteria, and rules of thumb for evaluating normed and standardized assessment instruments in psychology. *Psychological assessment*, 6(4), 283-290.
- Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment. *Leadership challenges and solutions. Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 7(2), 31-38.
- Constantinou, C. S., Georgiou, M., & Perdikogianni, M. (2017). A comparative method for themes saturation (CoMeTS) in qualitative interviews. *Qualitative research*, 17(5), 571-588.
- Cook, P. (2015). *Leading in a VUCA world*. London: TTM Associates.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma Deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (Selçuk Beşir Demir, Çev), 3. Baskı, Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of consulting psychology*, 24(4), 349-354.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3).

- Çarıkçı, O., & Yıldırım, A. (2020). Risk odaklı iç denetimin stratejik yönetim anlayışı açısından değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 302-313.
- Çavuşgil, S. T., Knight, G. A., & Riesenberger, J. R. (2008). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. Pearson Prentice Hall.
- Çetinkaya, Ö. (2006). Rekabet stratejilerinin belirlenmesinde portföy analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 57-76.
- Çoban, İ. (2019). Teknolojik Değişimin Hastane Çalışanları Üzerine Etkileri: Bir Devlet Hastanesi Örneği. [Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi].
- Coşkun, B. (2014). M. Porter'ın 5 kuvvet modeline göre sağlık hizmetleri sektörünün rekabet analizi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 7(1), 43-60.
- Daft, R. L. (2009). *Principles of management*. South-Western, Cengage Learning India Pvt. Limited.
- Dağgeçen Başsu, A. (2016). Öğretmenlerin bazı demografik özelliklerine göre bilişsel esneklik düzeyleri ile öğrencilerinin bilişsel esneklik düzeylerinin incelenmesi. [Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi].
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve organizasyon: İlkeler, teoriler ve stratejiler*. Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (pp. 1–43). Sage Publications, Inc.
- Deutschman, A. (1992). Bill Gates' next challenge. *Fortune International-European Edition*-, 126, 22-22.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and Applications*. London: Sage Publications.
- Dhillon, R., & Nguyen, Q. C. (2021). Strategies to respond to a VUCA world. Yüksek Lisans Tez, Department of business administration, Lunds Universitet, Sweden.
- Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: SAGE Publications,
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (9. baskı). Alfa Yayınları.
- Diril, A. (2011). Lise öğrencilerinin bilişsel esneklik düzeylerinin sosyo-demografik değişkenler ve öfke düzeyi ile öfke ifade tarzları arasındaki ilişki açısından incelenmesi. [Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi].

- Doğan, M. (2013). Doğrulayıcı faktör analizinde örneklem hacmi, tahmin yöntemleri ve normalliğin uyum ölçütlerine etkisi [Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi].
- Doğan, M. (2020). Karayolu taşımacılığının bugünü ve yarını. <https://www.transmedya.com/lojistik/karayolu-tasimaciliginin-bugunu-ve-yarini-konusuldu-h14354.html> Erişim Tarihi: 10.06.2020
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of knowledge management*.
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: method, applications, and issues. *Health care for women international*, 13(3), 313-321.
- Drucker, P. F. (1946). *The concept of the corporation*. New York: The John Day Co. *The Practice of Management*., New York.
- Dugas, M. J., Brillon, P., Savard, P., Turcotte, J., Gaudet, A., Ladouceur, R., ... & Gervais, N. J. (2010). A randomized clinical trial of cognitive-behavioral therapy and applied relaxation for adults with generalized anxiety disorder. *Behavior therapy*, 41(1), 46-58.
- Dugas, M. J., Freeston, M. H., & Ladouceur, R. (1997). Intolerance of uncertainty and problem orientation in worry. *Cognitive therapy and research*, 21(6), 593-606.
- Edin İ., Bakoğlu, R., Can, Z. S., Küçükgül, Ş. G., Özel, S., Dumludağ, D., & Bulut E. (2016). Üniversitelerde strateji geliştirme sürecinde uygulamalı durum analizleri, PESTLE Analizi. Beta Yayıncılık.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1), 1-10.
- Emerging World, (2020). What the VUCA! <https://www.emergingworld.com/blog/what-the-vuca/> Erişim Tarihi: 19.08.2021
- Eren, M. S. (2014). Jenerik rekabet stratejilerinin firmaların ihracat performansına etkisi. *Journal of Yaşar University*, 9(34), 5998-6022.
- Eryılmaz, M. E. (2016). Bir araştırmacının naçizane gözlemleri: İlgili dergilerin editör ve hakemleri stratejik yönetim alanı yazarlarından ne beklerler? *Turkish Journal of Management*, 1(1), 9-22.
- Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA world: An interview with Bob Johansen. *Research Technology Management*, 56(1), 10.

- Fails Management Institute. (2012). Redefining leadership: Strategic thinking in today's VUCA world.
<https://www.remoldingdeck.com/content/dam/Informa/remoldingdeck/en/pdf/industry-resources/CRE18RDJ-DN-Strategic-Thinking-in-VUCA-World.pdf>
 Erişim Tarihi: 02.09.2020
- Fan, X., Thompson, B., & Wang, L. (1999). Effects of sample size, estimation methods, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 56-83.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1995). Strategy development: Past, present and future. *Management decision*.
- Forthofer, R. N., Lee, E. S., & Hernandez, M. (2006). *Biostatistics: A guide to design, Analysis and Discovery*. Elsevier.
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and health*, 25(10), 1229-1245.
- Freeston, M. H., Ladouceur, R., Gagnon, F., Thibodeau, N., Rheume, J., Letarte, H., & Bujold, A. (1997). Cognitive—behavioral treatment of obsessive thoughts: A controlled study. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(3), 405.
- Freeston, M. H., Rhéaume, J., Letarte, H., Dugas, M. J., & Ladouceur, R. (1994). Why do people worry? *Personality and individual differences*, 17(6), 791-802.
- Freightos, (2020). How coronavirus is impacting shipping: Air cargo, ocean freight, trucking, and more. <https://www.freightos.com/freight-resources/coronavirus-updates/> Erişim Tarihi: 07.06.2021
- Frenkel-Brunswik, E. (1948). Tolerance toward ambiguity as a personality variable. *American Psychologist*, 3(268), 385-401.
- Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (1996). *Educational research: An introduction* (6th Edition). Longman Publishing.
- Games, P. A. (1984). Data transformations, power, and skew: A rebuttal to Levine and Dunlap. *Psychological Bulletin*, 95(2), 345-347.
- Genceli, M. (2007). Kolmogorov-smirnov, lilliefors and shapiro-wilk tests for normality. *Sigma Journal of Engineering and Natural Sciences*, 25(4), 306-328.
- Ghemawat, P. (1986). *Wal-Mart stores' discount operations*. Harvard Business School Press.

- Gibbons, P. (2015). The science of successful organizational change: How leaders set strategy, change behavior, and create an agile culture. FT Press.
- Giles, S. (2018). How VUCA is reshaping the business environment, and what it means for innovation. <https://www.forbes.com/sites/sunniegiles/2018/05/09/how-vuca-is-reshaping-the-business-environment-and-what-it-means-for-innovation/?sh=6251defbeb8d> Erişim Tarihi: 27.10.2021
- Gilman, D. (2017). Outsmarting VUCA: Achieving Success in a Volatile, Uncertain, Complex, & Ambiguous world. Advantage Media Group.
- Glass, G. V., Peckham, P. D., & Sanders, J. R. (1972). Consequences of failure to meet assumptions underlying the fixed effects analyses of variance and covariance. *Review of educational research*, 42(3), 237-288.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer (Vol. 8). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Görgün, M. R. (2020). Uluslararası pazarlama, Uluslararası pazarlama giriş stratejileri (Ed: M. R. Görgün ve S. Adıgüzel). Akademisyen Kitabevi. 17-30.
- Greco, V., & Roger, D. (2001). Coping with uncertainty: The construction and validation of a new measure. *Personality and individual differences*, 31(4), 519-534.
- Grippio, G. (2020). Covid-19 puts truck drivers in high demand for transport of crucial goods. <https://wwmt.com/news/local/covid-19-puts-truck-drivers-in-high-demand-for-transport-of-crucial-goods> Erişim Tarihi: 28.11.2020
- Gu, J., Han, B., & Wang, J. (2020). COVID-19: Gastrointestinal manifestations and potential fecal–oral transmission. *Gastroenterology*, 158(6), 1518-1519.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Technology Research and Development*, 29(2), 75-91.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches. CA: Jossey-Bass.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International journal of production economics*, 62(1-2), 87-105.
- Günay, N. (2005). Türkiye’de hazır giyim ve konfeksiyon endüstrisinde uygulanan uluslararası pazarlara giriş stratejileri: Sorunlar ve çözüm yolları. *Ege Academic Review*, 5(1), 89-97.

- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürsoy, D. (2020). VUCA'nın panzehiri; VUCA Prime. <https://www.vucadanismanlik.com/yazi-makale-ve-sunumlar/vuca-dunyasinin-panzehiri-vuca-prime/9> Erişim Tarihi: 23.01.2020
- Güvenç, F. (2019). Üniversite öğrencilerinde bilişsel esneklik ve belirsizliğe tahammülsüzlük ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki. [Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi].
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hadar, L. L., Ergas, O., Alpert, B., & Ariav, T. (2020). Rethinking teacher education in a VUCA world: student teachers' social-emotional competencies during the Covid-19 crisis. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 573-586.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis*, 7th Edition. Pearson UK.
- Hammersley, M. (2007). The issue of quality in qualitative research. *International Journal of Research & Method in Education*, 30(3), 287-305.
- Han, Q., Lin, Q., Ni, Z., & You, L. (2020). Uncertainties about the transmission routes of 2019 novel coronavirus. *Influenza and Other Respiratory Viruses*.
- Harsolekar, D. D., Munshi, J. (2017). Perceptions of management students on VUCA post Summer Internship -An empirical analysis. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 58-71
- Heinonen, S., Karjalainen, J., Ruotsalainen, J., & Steinmüller, K. (2017). Surprise as the new normal—implications for energy security. *European Journal of Futures Research*, 5(1), 1-13.
- Hemingway, A., & Marquart, J. (2013). Uncertainty is opportunity: Engage with purpose. Edelman.
- Higginbottom, G. M. A. (2004). Sampling issues in qualitative research. *Nurse Researcher (through 2013)*, 12(1), 7.
- Higgins, J. M. (1983). *Organizational policy and strategic management: Text and cases* (2nd edition). Chicago: Dryden Press.
- Hilson (2017). Addressing risk with VUCA-Prime <http://exclusive.multibriefs.com/content/addressing-risk-with-vuca->

[prime/business-management-services-risk-management](#)

Erişim Tarihi:

29.09.2021

- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational research methods*, 1(1), 104-121.
- Hirshleifer, J., Glazer, A., & Hirshleifer, D. (2005). *Price theory and applications: decisions, markets, and information*. Cambridge University Press.
- Hiskey, T. (2018). How to improve your supply chain strategy in an age of uncertainty. *Supply & Demand Chain*. <https://www.sdcexec.com/professional-development/blog/21034686/epicor-software-corp-how-to-improve-your-supply-chain-strategy-in-an-age-of-uncertainty> Erişim Tarihi: 07.05.2021
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Horney, N., & O'Shea, T. (2015). *Focused, fast and flexible: Creating agility advantage in a VUCA world*. BookBaby.
- Horstmeyer, A. (2019). How VUCA is changing the learning landscape—and how curiosity can help. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Sage.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- <https://logisticsinsights.agility.com/COVID19/ocean-freight/> Erişim Tarihi: 20.03.2020
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of consumer psychology*, 20(1), 90-98.
- Ioannadis, J. P., Cripps, S. & Tanner, M. A. (2020). Forecasting for COVID-19 has failed. Erişim: <https://forecasters.org/blog/2020/06/14/forecasting-for-covid-19-has-failed/>
- IRU, (2020). COVID-19 Impact on the road transport industry. <https://www.iru.org/resources/iru-library/covid-19-impact-road-transport-industry-update-november-2020> Erişim Tarihi: 16.05.2021

- İplikçioğlu, İ. (2003). Kapitalist sistem ve küresel pazarda rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan firmalar için olası alternatif rekabet stratejilerinin analizi. *Verimlilik Dergisi*, (4), 79-106.
- Jackson, D. L., Gillaspay Jr, J. A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations. *Psychological methods*, 14(1), 6.
- Jamil, N., & Humphries-Kil, M. (2017). Living and leading in a VUCA world: Response-Ability and people of faith. In *Managing VUCA through integrative self-management* (pp. 65-79). Springer, Cham.
- Jovic, S. (2008). The role of intolerance of uncertainty in etiology and maintenance of anxious response to trauma. ProQuest.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Scientific Software International.
- Kail, E. G. (2011). Leading effectively in a VUCA environment: A is for ambiguity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/leading-effectively-in-a-vuca-1> Erişim Tarihi: 24.09.2021
- Kaivo-oja, J. R. L., & Lauraeus, I. T. (2018). The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *Foresight*.
- Kalaria, C. (2020). VUCA-A Wake-up call for supply chain. *CPO Innovation*. <https://cpoinnovation.com/vuca-a-wake-up-call-for-supply-chain/> Erişim Tarihi: 12.01.2020
- Kalaycı, Ş. (2014). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (6. baskı). Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, D. (2000). Evaluating and modifying structural equation models. *Structural equation modeling, foundations and extensions*. Thousand Oaks: Sage Publications, 106-29.
- Karakaya, G. (2020). Vuca dönemlerinde coso kurumsal risk yönetiminin önemi: Covid-19 salgın sonrası yükseköğretim kurumları için model önerisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(30), 2863-2882.
- Karataş, Z., & Uzun, K. (2018). Belirsizliğe tahammülsüzlüğün yordayıcısı olarak endişe ile ilgili olumlu ve olumsuz inançlar. *Kastamonu Education Journal*, 26(4), 1267-1276.

- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri. *Fırat University Journal of Social Science*, 19(1), 51-64.
- Kelloway, E. K. (1998). Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide. Sage.
- Kenny, D. A., & McCoach, D. B. (2003). Effect of the number of variables on measures of fit in structural equation modeling. *Structural equation modeling*, 10(3), 333-351.
- Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological methods & research*, 44(3), 486-507.
- Kenny, D. T., & Ginsberg, R. (1958). Authoritarian submission attitudes, intolerance of ambiguity, and aggression. *Canadian Journal of Psychology/Revue canadienne de psychologie*, 12(2), 121.
- Keskin, H., Zehir, S., & Hayat, A. Y. A. R. (2016). Pazar yönelimi ve firma performansı ilişkisi: Farklılaştırma stratejisinin aracı rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 111-127.
- Kilpatrick, J. & Barter, L. (2020). COVID-19: Managing supply chain risk and disruption. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/cyber-strategic-risk/articles/covid-19-managing-supply-chain-risk-and-disruption.html>
Erişim Tarihi: 05.01.2020
- Kinsinger, P., & Walch, K. (2012). Living and leading in a VUCA world. *Thunderbird University*, 1-4.
- Kirk, R. E. (2012). *Experimental design: Procedures for the behavioral sciences*. Sage Publications.
- Kirkpatrick, D. (1992). The Revolution at Compaq Computer. *Fortune*, 126(13), p.80.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis* (1st edition). Routledge.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Koç, G. G. (2020). Bilişsel esneklik ve psikolojik dayanıklılık ile stresle başa çıkma arasındaki ilişkinin incelenmesi. [Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi].
- Koç, M. Bir, Y., & Özekenci, E. K. (2021). VUCA bileşenlerinin ölçülmesi üzerine bir ölçek uyarlama çalışması. 20th International Business Congress: Giresun University.

- Korkmazer, F., Aslan, T., & Ekingen, E. (2020). Sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumlarının incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2580-2591.
- Krawczyńska-Zaucha, T. (2019). A new paradigm of management and leadership in the VUCA world. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- Kulu, S. (2007). İstanbul ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime dirençleri ve direnç nedenleri. [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi].
- Kupfer, A. (1992). Who's winning the PC price wars? *Fortune*, Sept. 21, pp.80-82.
- Kuzel, A.J. (1999) Sampling in qualitative inquiry. In: Crabtree, B.F. and Miller, W.L., Eds., *Doing Qualitative Research*, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, 33-45.
- Lange, R., & Houran, J. (1999). Scaling MacDonald's AT-20 using item-response theory. *Personality and Individual Differences*, 26(3), 467-475.
- Laugesen, N., Dugas, M. J., & Bukowski, W. M. (2003). Understanding adolescent worry: The application of a cognitive model. *Journal of abnormal child psychology*, 31(1), 55-64.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 2013, 1-15.
- Learned, E. P., Andrews, K. R., Christensen, C. R., & Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and cases*. RD Irwin.
- Lee, J., & Wright, J. (2020). Covid-19 and shattered supply chains reducing vulnerabilities through smarter supply chains. IBM Institute for Business Value. Report-Expert Insights.
- Lemoine, P. A., Hackett, P. T., & Richardson, M. D. (2017). Global higher education and VUCA—Volatility, uncertainty, complexity, ambiguity. In *Handbook of research on administration, policy, and leadership in higher education* (pp. 549-568). IGI Global.
- Levitt, T. (1983). *The globalization of markets*. McKinsey & Company Inc.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for program evaluation*, (30), 73-84.
- Mac Donald Jr, A. P. (1970). Revised scale for ambiguity tolerance: Reliability and validity. *Psychological reports*, 26(3), 791-798.

- MacCallum, R. C., & Hong, S. (1997). Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research*, 32(2), 193-210.
- Maccrimmon, K., & Wehrung, D. A. (1986). *The management of uncertainty: Taking risks*. New York: Free Press.
- Mangahas, M. (2016). Vuca and vuca-prime. <https://opinion.inquirer.net/99900/vuca-vuca-prime> Erişim Tarihi: 27.11.2021
- Marsh, H. W., Hau, K. T., Artelt, C., Baumert, J., & Peschar, J. L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311-360.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research? A review of qualitative interviews in IS research. *Journal of computer information systems*, 54(1), 11-22.
- Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1994). Development of a communication flexibility measure. *Southern Journal of Communication*, 59(2), 171-178.
- Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological reports*, 76(2), 623-626.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard educational review*, 62(3), 279-301.
- McLain, D. L. (1995). Responses to health and safety risk in the work environment. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1726-1743.
- McLain, D. L. (2009). Evidence of the properties of an ambiguity tolerance measure: The multiple stimulus types ambiguity tolerance scale-II (MSTAT-II). *Psychological reports*, 105(3), 975-988.
- Meresko, R., Rubin, M., Shontz, F. C., & Morrow, W. R. (1954). Rigidity of attitudes regarding personal habits and its ideological correlates. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49(1), 89-93.
- Mertler, C. A., & Reinhart, R. V. (2016). *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation*. Routledge.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Millar, C. C., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.

- Miller, A. R., & Dess, G. G. (1996). *Strategic management: Text and cases* (2nd edition). McGraw-Hill Series in Management.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59-80.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Moodie, G. (2016). *Universities, disruptive technologies, and continuity in higher education: The impact of information revolutions*. Springer.
- Morgan, D. L. (1993). Qualitative content analysis: a guide to paths not taken. *Qualitative health research*, 3(1), 112-121.
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of mixed methods research*, 1(1), 48-76.
- Morgan, D. L., & Morgan, R. K. (2008). *Single-case research methods for the behavioral and health sciences*. Sage publications.
- Moss, S. (2009). Fit indices for structural equation modeling. <https://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=277> Erişim Tarihi: 11.11.2021
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological bulletin*, 105(3), 430.
- Murugan, S., Rajavel, S., Aggarwal, A. K., & Singh, A. (2020). Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA) in Context of the Covid-19 Pandemic: Challenges and way forward. *International Journal of Health Systems and Implementation Research*, 4(2), 10-16.
- Mutlu, H. M., & Nakipoğlu, A. (2011). Uluslararası pazarlama stratejilerinin ihracat performansı üzerine etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (elektronik)*, 10(38), 245-261.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
- Nandram, S. S., & Bindlish, P. K. (2017). Introduction to VUCA. In *managing VUCA through integrative self-management* (pp. 3-14). Springer, Cham.
- Nascimento, L. D. C. N., Souza, T. V. D., Oliveira, I. C. D. S., Moraes, J. R. M. M. D., Aguiar, R. C. B. D., & Silva, L. F. D. (2018). Theoretical saturation in qualitative

- research: an experience report in interview with schoolchildren. *Revista brasileira de enfermagem*, 71, 228-233.
- National Bureau of Statistics of China. (2020). Industrial Production Operation in the First Two Months of 2020. http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202003/t20200317_1732640.html Erişim Tarihi: 17.05.2020
- Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1999). Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 107-118.
- Nelson, P. R. (1983). A comparison of sample sizes for the analysis of means and the analysis of variance. *Journal of Quality Technology*, 15(1), 33-39.
- Newman, I., Benz, C. R., & Ridenour, C. S. (1998). *Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum*. SIU Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd edition). New York: McGraw-Hill.
- Oakden, R. (2020). Review your supply chains for possible restructure. <https://www.learnaboutlogistics.com/review-your-supply-chains-for-possible-restructure/> Erişim Tarihi: 18.05.2020
- OECD, (2020). Testing for Covid-19: A way to lift confinement restrictions. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/testing-for-covid-19-a-way-to-lift-confinement-restrictions-89756248/> Erişim Tarihi: 04.06.2020
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2007). A call for qualitative power analyses. *Quality & quantity*, 41(1), 105-121.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 587-604.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- O'Shea, T. (2017). Ready to shift your VUCA to VUCA Prime. <https://agilityconsulting.com/wp-content/uploads/2021/08/READY-TO-SHIFT-YOUR-VUCA-TO-VUCA-PRIME.pages.pdf> Erişim Tarihi: 10.04.2020
- Öğüt, A., Akgemci, T., & M.T, Demirsel. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde iş gören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Öngen, K. B. (2010). Doğrulayıcı faktör analizi ile bir uygulama. [Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi].

- Özabacı, N. (2011). İlişki niteliği ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 36(162).
- Özdamar K. (2019). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 1(11). Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özel, M. (1998). Küresel Rekabet. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Öztuna, D., Elhan, A. H., & Tüccar, E. (2006). Investigation of four different normality tests in terms of type 1 error rate and power under different distributions. *Turkish Journal of Medical Sciences*, 36(3), 171-176.
- Pamuk, G., Erkut, H., Ülegin, F., Ülegin, B., Akgüç, Ö., Alpay, Y., & Koşma, H. (1997). Stratejik yönetim ve senaryo tekniği. İstanbul: İrfan Yayıncılık, 25.
- Pandit, D., Joshi, M. P., Sahay, A., & Gupta, R. K. (2018). Disruptive innovation and dynamic capabilities in emerging economies: Evidence from the Indian automotive sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 323-329.
- Parse, R. R. (1990). Parse's research methodology with an illustration of the lived experience of hope. *Nursing Science Quarterly*, 3(1), 9-17.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Peker, A. A., Özdemir, Ş., Kerse, G., & Talip, A. (2016). Porter'in jenerik rekabet stratejileri ve performans ilişkisi; Aksaray ili organize sanayi bölgesi örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 11-22.
- Peng, G. (2004). *Testing normality of data using SAS*. Indianapolis: Lilly Corporate Center.
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the growth of the firm* (4th Edition). Oxford university press.
- Polit, D.F. and Beck, C.T. (2012) *Nursing research: Principles and methods* (9th edition). Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. (1980). *Porters' five forces. competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries: A conceptual framework*. Boston: Harvard Business School Press.

- Porter, M. E. (2000). Rekabet stratejisi, sektör ve rakip analizi teknikleri (Gülen Ulubilgen, Çev.) 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Povah, N. (2014). VUCA Kalıcıdır! Geçmesini Beklemeyin! Harvard Business Review Türkiye. <https://hbrturkiye.com/dergi/vuca-kaligidir-gecmesini-beklemeyin>
Erişim Tarihi: 13.12.2020
- Quinn, J. B. (1980). Strategies for change: Logical incrementalism. Irwin Professional Publishing.
- Raghuramapatruni, R., & Kosuri, S. (2017). The straits of success in a VUCA world. IOSR Journal of Business and Management, 19, 16-22.
- Ramig, P. F. (1983). Applications of the analysis of means. Journal of Quality Technology, 15(1), 19-25.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2012). A first course in structural equation modeling (2nd Edition). New York: Routledge.
- Ribeiro, E. (2019). Mixing Heart of Agile and VUCA Prime to Enable Business Agility. Erişim Yeri: <https://blog.avenuecode.com/mixing-heart-of-agile-and-vuca-prime-to-enable-business-agility>
- Ricardo, D. (1817) On the principles of political economy and taxation. London: J. Murray.
- Richter, F. (2020). Chinese manufacturing heavily affected by Covid-19 outbreak. <https://www.statista.com/chart/21171/coronavirus-impact-on-chinese-manufacturing-output/> Erişim Tarihi: 29.06.2020
- Roblek, V., Petrović, N. N., Khokhobaia, M., & Gagnidze, I. (2021). The role of an innovation and digital transformation of organizations in VUCA world. International Scientific and Practical Conference, 176-182.
- Rodionov, M. A., Tsarapkina, J. M., Kulagina, J. A., Morozova, I. M., & Tkacheva, N. A. (2021). Formation of students' competitiveness in the VUCA world. Revista Eduweb, 15(3), 171-181.
- Rydell, S. T., & Rosen, E. (1966). Measurement and some correlates of need-cognition. Psychological reports, 19(1), 139-165.
- Saini, A. K., & Khurana, V. K. (2015). Managing Organizational Transformation in the Era of VUCA. *Journal of Management*, 7(1), 69-80.
- Saklı, A. R. (2012). Stratejik kurumsal yönetim. Ankara: Nobel Yayınları.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2002). Reading qualitative studies. International journal of qualitative methods, 1(1), 74-108.

- Schendel, D. E., & Hatten, K. J. (1972). Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1972, No. 1, pp. 99-102). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Schermerhorn, J. R. (2008). *Management*. 9th ed. Hoboken, NJ: J. Wiley & Sons, Inc.
- Schick, A., Hobson, P. R., & Ibisch, P. L. (2017). Conservation and sustainable development in a VUCA world: The need for a systemic and ecosystem-based approach. *Ecosystem Health and Sustainability*, 3(4), e01267.
- Schlender, B. R. (1992). How Sony keeps the magic going. *Fortune*, 125(4), 76.
- Schoenthaler, F. (2019). Successful in the digitalized world of VUCA: Agility and breathing supply chains. Promatis Group. 1-8.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd Edition). Routledge.
- Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative inquiry*, 5(4), 465-478.
- Shaffer, L. S., & Zalewski, J. M. (2011). Career advising in a VUCA environment. *NACADA journal*, 31(1), 64-74.
- Shahaei, B. (2008). Paradigm of agility, definitions, features and concepts. *Tadbir Publication*, 194th Issue, 14-18.
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58(7), 935-943.
- Shepard, W. (2020). China-Europe rail is set to boom as Covid-19 chokes air, sea and road transport. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/wadeshepard/2020/03/31/china-europe-rail-is-set-to-boom-as-covid-19-chokes-air-sea-and-road-transport/?sh=77d9053337db>
 Erişim Tarihi: 21.07.2020
- Shevlin, M., & Miles, J. N. (1998). Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and Individual differences*, 25(1), 85-90.

- Shih, W. C. (2020). Global supply chains in a post-pandemic world. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/09/global-supply-chains-in-a-post-pandemic-world>
Erişim Tarihi: 20.12.2020
- Shipman, S. D. (2015). The role of self-awareness in developing global competence: A qualitative multi-case study. Graduate Theses, Dissertations, and Capstones, Bellarmine University.
- Shukla, T., Pattanaik, D., & Maity, R. (2015). Role of talent managers in a VUCA environment. Journal of Exclusive Management Science, 4(8), 1-9.
- Smith, G. D., Arnold, D. R., & Bizzell, B. C. (1988). Business strategy and policy (2nd edition). Boston, Ma.
- Smith, J. K. (1990). Alternative research paradigms and the problem of criteria. The paradigm dialog, 167-187.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 30(4), 526-537
- Sparks, J. N. (1963). Expository notes on the problem of making multiple comparisons in a completely randomized design. The Journal of Experimental Education, 31(4), 343-349.
- Stake, R. E. (1995). The art of case study research. SAGE Publications.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. Multivariate behavioral research, 25(2), 173-180.
- Steiger, J. H. (2000). Point estimation, hypothesis testing, and interval estimation using the RMSEA: Some comments and a reply to Hayduk and Glaser. Structural Equation Modeling, 7(2), 149-162.
- Steiger, J. H. (2011). Factor analysis in the 1980's and the 1990's: Some old debates and some new developments. In Trends and perspectives in empirical social research (pp. 201-223). De Gruyter.
- Steiner, G. A. & Miner, J. B. (1977). Management policy and strategy: Text, readings, and cases. New York: Macmillan Publisher.
- Stevens, J. P. (2012). Applied multivariate statistics for the social sciences. Routledge.
- Stober, E. O. (2014). CAGE Analysis of China's trade globalization. European Journal of Interdisciplinary Studies, 6(1), 39.
- Sullivan, J. (2012). VUCA: The new normal for talent management and workforce planning. <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/> Erişim Tarihi: 05.01.2021

- Swayne L. E., Duncan, J. W., & Ginter, P. M. (2006). Strategic management of health care organizations (5th edition). Blackwell Publishing.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. (2015). Yönetim ve organizasyon (17. baskı). İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). Using multivariate statistics, Boston, MA: Pearson.
- Tanwar, R. (2013). Porter's generic competitive strategies. Journal of business and management, 15(1), 11-17.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). Putting the human back in 'human research methodology': The researcher in mixed methods research. Journal of mixed methods research, 4(4), 271-277.
- Thakker, A. & Rajan, S. (2020). Covid-19 exposed the fragility of global supply chains. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/covid-19-exposed-the-fragility-of-global-supply-chains-snap-chart/> Erişim Tarihi: 24.12.2020
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1995). Strategic management: Concepts and cases. Richard D. Irwin. Inc, Homewood.
- TİM, (2018). Türkiye'nin 500 Büyük Hizmet İhracatçısı. Türkiye İhracatçılar Meclisi. <https://tim.org.tr/tr/raporlar-strateji-raporlari> Erişim Tarihi: 10.02.2020
- Tiuttu, T.A. (2020). Future Challenges for supply chains. <https://4circularity.com/future-challenges-for-supply-chains/> Erişim Tarihi: 03.06.2021
- Tomer, J. F. (1987). Organizational capital: The path to higher productivity and well-being. Praeger Pub Text.
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. Technological Forecasting and Social Change, 174, 121227.
- Uğurlu, C. T. (2014). A study of reliability and validity of informal communication scale. Inonu University Journal of The Faculty of Education, 15(3), 83-100.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2013). İşletmelerde stratejik yönetim (7. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Üzün, C. (2000). Stratejik yönetim ve halkla ilişkiler. İzmir: Eylül Yayınları.
- Van Wyk, C., & Malkin, J. P. (2018). Leadership as dynamic wholeness making: Reflections on the holistic art. Paper for the Poetics of Leadership Conference-Cumbria.

- Velicer, W. F., & Fava, J. L. (1998). Affects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. *Psychological methods*, 3(2), 231.
- Vieira, A. L. (2011). *Interactive LISREL in Practice* (1st edition). London: Springer.
- Vurdu, A. S. (2019). Hizmet sektörü hakkında. İstanbul Modern ve Metaller İhracatçı Birlikleri (İMMİB). <https://immib.org.tr/tr/kose-yazilari-genel-sekreterden-hizmet-sektoru-hakkinda> Erişim Tarihi: 03.09.2021
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 85(1), 132-142.
- Warwick-Ching, L. (2013). Currency wars: Volatility provides profit opportunity. *The Financial Times*, 25, 3.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological methodology*, 8, 84-136.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Wing, R. L. (1995). *Strateji sanatı*, Çev. Mehmet Sami DENKER–Sharifah M. ALSAGOFF, İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Winter, S. G., & Nelson, R. R. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- World Bank, (2019). International LPI – Global rankings 2018-2019. <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018.%202019> Erişim Tarihi: 04.04.2020
- World Health Organization. (2020). COVID-19 Supply chain system: Requesting and receiving supplies. <https://www.who.int/publications/m/item/covid-19-supply-chain-system-requesting-and-receiving-supplies> Erişim Tarihi: 30.05.2021
- Wu, Y. C., Chen, C. S., & Chan, Y. J. (2020). The outbreak of Covid-19: An overview. *Journal of the Chinese Medical Association*, 83(3), 217.
- Yaşar, J. A. (2017). *Hemşirelerin Örgütsel Değişime Yönelik Tutumlarının Değerlendirilmesi*. [Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi].
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

- Yemez, İ. (2016). Doğrulayıcı faktör analizi ile sosyal medya reklamlarına yönelik tutum ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi: Cumhuriyet Üniversitesi İİBF’de bir uygulama. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(2), 97-118.
- Yenigülbüz, S. (2017). Örgütsel bağlılık değişime direnç ilişkisi ve örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerindeki etkisi. [Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi].
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2021). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (12. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, N., & Gökpinar, F. (2012). Bazı normallik testlerinin 1. Tip hataları ve güçleri bakımından kıyaslanması. Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 16(1).
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (Vol. 5). SAGE Publications.
- Yip, G. S. (2003). Total global strategy II (2nd edition). UK: Pearson.
- Young, D. S., & Casey, E. A. (2019). An examination of the sufficiency of small qualitative samples. Social Work Research, 43(1), 53-58.
- Yurdasever, E., & Fidan, Y. (2020). Yöneticilerde yeni liderlik becerileri ile stres ilişkisi: KOMB (VUCA) ve öz yeterlilik etkileşimi. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8,119-130.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. International Journal of production economics, 62(1-2), 33-43.
- Yücel, A. (2020). IRU: Karayolunda iflaslar kapıda. <https://www.dunya.com/sektorler/lojistik/iru-karayolunda-iflaslar-kapida-haberi-602278> Erişim Tarihi: 20.02.2021
- Zachary, G. P. (1991). IBM, Microsoft are deadlocked over royalties. Wall Street Journal, October 1.
- Zuckerman, A. M. (2002). Improve your competitive strategy: A guide for the healthcare executive. 1st edition. Health Administration Press.
- Zuckerman, M. (1984). Sensation seeking: A comparative approach to a human trait. Behavioral and Brain Sciences, 7(3), 413-434.
- Zuckerman, M., Kolin, E. A., Price, L., & Zoob, I. (1964). Development of a sensation-seeking scale. Journal of consulting psychology, 28(6), 477-482.

EKLER

Ek A. Etik Kurulu İzin Talep Formu ve Onay Tutanak Formu

T.C	
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
TEZ/ ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZİNİ / ETİK KURULU İZİNİ TALEP FORMU VE ONAY TUTANAK FORMU	
ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
T.C. NOSU	
ADI VE SOYADI	EMRE KADİR ÖZEKENCİ
ÖĞRENCİ NO	20179001
TEL. NO.	
E - MAIL	
ADRESLERİ	
ANA BİLİM DALI	İşletme Yönetimi
HANGİ AŞAMADA OLDUĞU (DERS / TEZ)	Tez
İSTEKDE BULUNDUĞU DÖNEME AİT DÖNEMLIK KAYDININ YAPILIP- YAPILMADIĞI	2021 / 2022 - BAHAR DÖNEMİ KAYDINI YENİLEDİM.
ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ BİLGİLER	
TEZİN KONUSU	LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN VUCA ALGISI VE STRATEJİK KARAR ALMA SÜREÇLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TİM 500 ÖRNEĞİ
TEZİN AMACI	VUCA'nın alt boyutlarına ilişkin yapı geçerliliğinin doğrulanması, Türkiye'nin en büyük 500 hizmet ihracatçısı listesinde yer alan lojistik işletmelerindeki üst düzey yöneticilere ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve iş deneyimi gibi belirleyiciler ile VUCA'nın alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi, VUCA dünyasında üst düzey yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl gerçekleştirdiğinin ortaya konulmasıdır.
TEZİN TÜRKÇE ÖZETİ	VUCA kavramı içinde yaşadığımız dünyanın dinamiklerini ortaya koyan son derece önemli bir akronimdir. Soğuk savaş sonrası dönemi tarif etmek üzere önce askeri alanda daha sonra ise iş dünyasında oldukça tartışılan bir kavram haline gelmiştir. "VUCA" kavramı, oynaklık ve belirsizlik sonucu ortaya çıkan birçok karmaşık ve muğlak olayların yer aldığı dünya düzeni olarak tanımlanabilir. VUCA dünyası olarak adlandırılan yeni iş ortamında, değişim son derece hızlı, süreç ve olaylar karmaşık ve bir o kadar belirsiz, muğlaklık ise engellenemez şekilde gerçekleşmektedir. Söz konusu ortamda işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl gerçekleştirdiği ise büyük bir soru işaretidir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı VUCA'nın alt boyutlarına ilişkin yapı geçerliliğinin doğrulanması, Türkiye'nin en büyük 500 hizmet ihracatçısı listesinde (TİM) yer alan lojistik işletmelerindeki üst düzey yöneticilere ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve iş deneyimi gibi belirleyiciler ile VUCA'nın alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve VUCA dünyasında üst düzey yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl gerçekleştirdiğinin ortaya konulmasıdır. Bu tez çalışması kapsamında verilerin toplanması amacıyla Örgüt (2006) tarafından geliştirilen "Resistance to Change – Değişime Direnç" ölçeği, Carleton, Norton ve Asmundson (2007) tarafından geliştirilen "Intolerance of Uncertainty – Belirsizliğe Tahammülsüzlük" ölçeği, Martin ve Rubin (1995) tarafından geliştirilmiş "Cognitive Flexibility Scale – Bilişsel Esneklik Ölçeği", ve McLain (2009) tarafından geliştirilen "The Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale-II (MSTAT-II) – Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeği II" kullanılmıştır. Araştırmanın birinci (nicel) bölümü için kullanılacak veriler, TİM 500 listesinde yer alan lojistik işletmelerindeki üst düzey yönetici konumunda bulunan 204 katılımcıdan toplanmıştır. Araştırmanın ikinci (nitel) bölümü için ise 20 üst düzey yönetici ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde, SPSS 28.0, AMOS 22.0 ve MAXQDA paket programları kullanılmıştır. Veri analizinde normallik testi, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), tanımlayıcı istatistikler, Kruskal-Wallis, Mann-Whitney, Korelasyon ve içerik analizine dair kod bulutu, alt kod istatistikleri, kod matrisi ve kod haritası analizlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, VUCA'ya ilişkin dört alt boyutun VUCA dünyası olarak adlandırılan kavramı ölçebilecek nitelikte olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin cinsiyetiyle değişime direnç, bilişsel esneklik ve muğlaklık toleransı boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, yöneticilerin cinsiyetiyle belirsizliğe tahammülsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilerin doğum tarihleriyle değişime direnç, belirsizliğe tahammülsüzlük ve muğlaklık toleransı boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Ancak, yöneticilerin doğum tarihile bilişsel esneklik boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin medeni durumu ile belirsizliğe tahammülsüzlük, bilişsel esneklik ve muğlaklık toleransı boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak, yöneticilerin medeni durumu ile değişime direnç boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin iş deneyimi ile belirsizliğe tahammülsüzlük ve bilişsel esneklik boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, yöneticilerin iş deneyimi ile belirsizliğe tahammülsüzlük ve muğlaklık toleransı boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, VUCA dünyasında faaliyet gösteren yöneticiler sektörlerdeki en önemli değişimin dijitalleşme ve mevzuat konusunda olduğunu ifade etmiştir. VUCA dünyasında lojistik sektörünün içinde bulunduğu belirsizliğin tetiklenmesinde döviz dalgalanmaları ve pandeminin kilit rol oynadığı belirtilmiştir. Buna paralel olarak, VUCA dünyasında lojistik sektörünün karşılaştığı en önemli sorunlar; müşterileri sorunları, sınır kapılarında yaşanan sorunlar, akaryakıt fiyatları, konteyner sorunu ve kuralların sürekli yenilenmesi olarak ifade edilmiştir. Son olarak, lojistik sektöründe belirsizlik yaratan ve anlaşılması en zor (muğlak) durum olarak ekonomik dalgalanmalar ileri sürülmüştür.

İZİN ALINACAK OLAN KURUMA AİT BİLGİLER (KURUMUN ADI- ŞUBESİ/ MÜDÜRLÜĞÜ - İLİ - İLÇESİ)						
YAPILMAK İSTENEN ÇALIŞMANIN İZİN ALINMAK İSTENEN KURUMUN HANGİ İLÇELERİNE/ HANGİ KURUMUNA/ HANGİ BÖLÜMÜNDE/ HANGİ ALANINA/ HANGİ KONULARDA/ HANGİ GRUBA/ KİMLERE/ NE UYGULANACAĞI GİBİ AYRINTILI BİLGİLER						
UYGULANACAK OLAN ÇALIŞMAYA AİT ANKETLERİN/ ÖLÇEKLERİN BAŞLIKLARI/ HANGİ ANKETLERİN - ÖLÇEKLERİN UYGULANACAĞI		Oreg (2006) "Resistance to Change – Değişime Direnç" ölçeği, Carleton, Norton ve Asmundson (2007) "Intolerance of Uncertainty – Belirsizliğe Tahammülsüzlük" ölçeği, Martin ve Rubin (1995) "Cognitive Flexibility Scale – Bilişsel Esneklik Ölçeği", ve McLain (2009) "The Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale-II (MSTAT-II) – Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeği II" kullanılmıştır.				
EKLER (ANKETLER, ÖLÇEKLER, FORMLAR, V.B. GİBİ EVRAKLARIN İSİMLERİYLE BİRLİKTE KAÇ ADET/SAYFA OLDUKLARINA AİT BİLGİLER İLE AYRINTILI YAZILACAKTIR)		1) (.....) Sayfa Ölçeği. 2) (.....) Sayfa Anketi. 3) (.....) Sayfa Formları. 4) (.....) Sayfa				
ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI: EMRE KADİR ÖZEKENCİ		ÖĞRENCİNİN İMZASI: Evrak Aslı Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğünde Mevcuttur TARİH:				
TEZ/ ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SONUCU						
1. Seçilen konu Bilim ve İş Dünyasına katkı sağlayabilecektir.						
2. Anılan konu faaliyet alanı içerisine girmektedir.						
1.TEZ DANIŞMANININ ONAYI	2.TEZ DANIŞMANININ ONAYI (VARSA)	ANA BİLİM DALI BAŞKANININ ONAYI	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜNÜN ONAYI			
Adı - Soyadı: MURAT KOÇ	Adı - Soyadı:	Adı - Soyadı: ÜNAL AY	Adı - Soyadı: MURAT KOÇ			
Unvanı: DOÇ. DR.	Unvanı:	Unvanı: PROF.DR.	Unvanı: DOÇ. DR.			
İmzası:	İmzası: Evrak Aslı Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğünde Mevcuttur	İmzası: Evrak Aslı Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğünde Mevcuttur	İmzası: Evrak Aslı Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğünde Mevcuttur			
.... / / 20....	 / / 20....	 / / 20....	 / / 20....			
ETİK KURULU ASIL ÜYELERİNE AİT BİLGİLER						
Adı - Soyadı: Şehnaz ŞAHİNKARAKAŞ	Adı - Soyadı: Yücel ERTEKİN	Adı - Soyadı: Deniz Aynur GÜLER	Adı - Soyadı: Mustafa BAŞARAN	Adı - Soyadı: Mustafa Tefvik ODMAN	Adı - Soyadı: Hüseyin Mahir FİSUNOĞLU	Adı - Soyadı: Jülide İNÖZÜ
Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.
İmzası :	İmzası :	İmzası :	İmzası :	İmzası :	İmzası :	İmzası :
.... / / 20....	 / / 20....	 / / 20....	 / / 20....	 / / 20....	 / / 20....	 / / 20....
Etik Kurulu Jüri Başkanı - Asıl Üye	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi
OY BİRLİĞİ İLE	☒	Çalışma yapılacak olan tez için uygulayacak olduğu Anketleri/Formları/Ölçekleri Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Asıl Jüri Üyelerince İncelenmiş olup, / / 20..... - / / 20..... tarihleri arasında uygulanmak üzere gerekli izin verilmesi tarafımızca uygundur.				
OY ÇOKLUĞU İLE	☐					
AÇIKLAMA: BU FORM ÖĞRENCİLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ SEKRETERLİĞİNE ONAYLAR ALINMAK ÜZERE TESLİM EDİLECEKTİR. AYRICA FORMDAKİ YAZI ON İKİ PUNTO OLACAK ŞEKİLDE YAZILACAKTIR.						

Ek B. Bilgilendirilmiş Onam Formu

ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ETİK KURULU BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Bu formun amacı araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda “LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN VUCA ALGISI VE STRATEJİK KARAR ALMA SÜREÇLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TİM 500 ÖRNEĞİ” başlıklı araştırma “Emre Kadir ÖZEKENCİ” tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan sonra çalışmadan **çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

Araştırmayla İlgili Bilgiler:

Araştırmanın Amacı:

- VUCA’nın alt boyutlarına ilişkin yapı geçerliliğinin doğrulanması,
- Türkiye’nin en büyük 500 hizmet ihracatçısı listesinde yer alan lojistik işletmelerindeki üst düzey yöneticilere ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum ve iş deneyimi gibi belirleyiciler ile VUCA’nın alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi,
- VUCA dünyasında üst düzey yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl gerçekleştirdiğinin ortaya konulmasıdır.

Araştırmanın Nedeni: Lojistik sektörünün VUCA dünyasına dair bakış açısının ortaya konması ve karar alma süreçleri üzerine etkisinin incelenmesi.

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: TİM 500 listesinde yer alan 200 lojistik işletmesi.

Çalışmaya Katılım Onayı:

Araştırmanın amacını, nedenini, yürütüleceği yer ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Araştırma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu araştırma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Islak imzası ile***)

Adı-Soyadı:

İmzası***:

Araştırmacının

Adı-Soyadı: EMRE KADİR ÖZEKENCİ

e-posta:

Evrak Aslı Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğünde Mevcuttur.

***Online yapılacak uygulamalarda, ıslak imza yerine, bilgilendirilmiş onam formunun anketin ilk sayfasındaki en üst bölümüne yerleştirilerek katılımcıların kabul ediyorum onay kutusunu işaretlemesinin istenilmesi gerekmektedir.

Ek C. Tez Etik Kurul İzin Yazısı



T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-23867972-050.01.04-2200003060

21.04.2022

Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu Kararı Alınması Hk.

REKTÖRLÜK MAKAMINA

İlgi: 09.03.2021 tarih ve E-81570533-050.01.01-2100001828 sayılı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu konulu yazınız.

İlgi tarihli yazınız kapsamında Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesindeki Lisansüstü Programlarda halen tez aşamasında kayıtlı olan **Emre Kadir Özekenci** isimli öğrencimize ait tez evraklarının "Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onayları" alınmak üzere Ek'te sunulmuş olduğunu arz ederim.

Doç. Dr. Murat KOÇ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Ek : 10 sayfa öğrenciye ait tez evrakları listesi.

Ek D. Tez Etik Kurul Olur Yazısı



T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Sayı : E-81570533-044-2200003409
Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurul İzni Hk.

06.05.2022

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : a) 21.04.2022 tarih ve E-81570533-050.01.04-2200003039 sayılı yazınız.
b) 22.04.2022 tarih ve E-81570533-050.01.04-2200003071 sayılı yazınız.

İlgi yazılarda söz konusu edilen Zeynep Akdemir, Dündar Can Öztekin ve Emre Kadir Özekenci isimli öğrencilerimizin tez evrakları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunda incelenerek uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ünal AY
Rektör

Ek E. Ölçek Kullanım İzin Yazıları

Matthew Martin

Alıcı: ben ▾

🌐 Dili algıla ▾ > Türkçe ▾ İletiyi çevir

Hello - you have my permission. I attached the original studies and a couple of other studies that may (or not) be of interest.

Good luck with your thesis - Matt Martin

From: Emre Kadir

To: Matthew Martin

Emre Kadir

Dear Professor, My name is Emre Kadir özekenci, I am a PhD student in the department of Business Administration at Çağ University/Turkey. I am writing to yo...

Shaul Oreg

Alıcı: ben ▾

🌐 Dili algıla ▾ > Türkçe ▾ İletiyi çevir

Please feel free to use the scale for your research.

Shaul

Emre Kadir

Dear Professor, My name is Emre Kadir özekenci, I am a PhD student in the department of Business Administration at Çağ University/Turkey. I am writing to yo...

Nicholas Carleton

Alıcı: ben ▾

Hi Emre Kadir,

Thank you very much for your interest in the measure. Use of the IUS-12 and all variants for non-commercial purposes involves no fees or permissions from me. There is no formal manual or definitive scoring, but some people use the published normative data from Carleton and Mulvogue (attached). I have also attached related documentation I hope will be helpful. I hope this helps, good luck with your research and best wishes!

Emre Kadir

Dear Professor, My name is Emre Kadir özekenci, I am a PhD student in the department of Business Administration at Çağ University/Turkey. I am writing to yo...

David McLain

Alıcı: ben ▾

21 April 2022

Yes, I approve. Let me know if you have any questions regarding use of the MSTAT-II.

Good luck with your research.

David McLain

Ek F. Anket Formu

Değişime Direnç Ölçeği

- D1-Değişimden korkarım.
 D2-Değişim hakkında kötü hislere sahibim.
 D4-Değişim beni üzer.
 D5-Değişim bende baskı yaratır.
 D6-Değişim meydana gelmesinin engelleme yollarını ararım.
 D7-Değişime itiraz ederim.
 D8-Meslektaşlarıma değişimden şikâyet ederim.
 D9-Değişim ile ilgili itirazlarımı yönetime sunarım.
 D11-Değişimin organizasyonda işlerin yapılma şekline zarar vereceğine inanırım.
 D12-Değişimden geçmemizin olumsuz bir şey olduğunu düşünürüm.
 D13-Değişimin işimi zorlaştıracasına inanırım.

Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği

Engelleyici Anksiyete

- B6- Sürpriz yapılmasına katlanamıyorum.
 B8- Belirsizlik beni dolu bir hayat yaşamaktan alıkoyar.
 B9- Harekete geçme zamanı geldiğinde, belirsizlik beni durdurur.
 B10-Kararsız olduğumda çok iyi çalışmam.
 B11- En küçük şüphe beni harekete geçmekten alıkoyabilir.

İleriye Dönük Anksiyete

- B1-Öngörülemez olaylar beni çok üzer.
 B2- İhtiyacım olan tüm bilgilere sahip olmamak sınırlarımı bozar.
 B3-Sürprizlerden kaçınmak için daima ileriye bakılmalıdır.

Bilişsel Esneklik Ölçeği

- BE1-Bir düşüncüyü birçok farklı yoldan iletebilirim.
 BE4-Çözülemez görünen sorunlara karşı uygulanabilir çözüm yolları bulabilirim.
 BE6-Sorunlara yaratıcı çözümler üretmek için çalışmaya hazırım.
 BE7-Herhangi bir durumda, uygun şekilde hareket edebiliyorum.
 BE8-Davranış şeklim, verdiğim bilinçli kararların bir sonucudur.
 BE9-Herhangi bir durumda pek çok olası davranış şeklim var.
 BE11-Bir problemin üstesinden gelmek için dinlemeye ve alternatifleri düşünmeye hazırım.
 BE12- Farklı davranış biçimlerini denemek için gerekli özgüvene sahibim.

Tip-II Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeği

M2-Birkaç farklı perspektiften bakılması gereken bir sorunu çözmekten kaçınmayı tercih ederim. *

M5-Tek bir bakış açısından düşünölemeyecek sorunlar biraz tehditkârdır. *

M6-Kolayca anlayamayacağım ve karmaşık olan durumlardan kaçınırım. *

M9-Tek bir en iyi çözüme sahip gibi görünen sorunlardan kaçınmaya çalışıyorum. *

M12-Sonuç belirsiz olduğunda seçim yapmakta zorlanıyorum. *

*ters kodlu ifadeleri göstermektedir.



Ek G. Görüşme Formu

İşletme Profili – Stratejik Karar Alma

- 1) Stratejik karar alma süreci ile ilgili aldığınız eğitim, kurs veya sertifika var mı? Varsa lütfen belirtiniz
- 2) Teknoloji karmaşıklığı veya dijital dönüşüme ilişkin uygulamalarınız mevcut mu? Mevcut ise hangileri belirtiniz
- 3) Rakip firmalar, ikame ürünler, müşterilerin pazarlık gücü gibi tehditlere karşı rekabet uygulamalarınız nelerdir?
- 4) Örgüt yapınız dikey mi yoksa yatay mı büyümekte, bölümler arasındaki etkileşim nasıl?
- 5) Stratejik karar sizin için ne ifade ediyor?
- 6) Stratejik karar unsurları nelerdir?
- 7) Stratejik karar alma süreci nasıl sizin örgüt yapınızda nasıl işlemektedir?
- 8) Karar alma süreciniz nasıl gerçekleşmektedir? Süreç içerisinde yalnızca üst yönetim mi yer alır? Alt yönetimde sürece dahil midir?
- 9) Karar alma departmanlarındaki takım üyeleri nasıl seçilmektedir?
- 10) İşletmenizde, karar alma süreçleri ne sıklıkla gerçekleşir? Sıklık olarak belirtiniz, örneğin; aylık, yıllık, vb.

Değişime Direnç

- 1) Lojistik sektöründe meydana gelen değişimlere karşı işletme olarak nasıl tepki veriyorsunuz?
- 2) Lojistik sektörünün karşı karşıya kaldığı en önemli değişim alanları nelerdir?
- 3) Lojistik sektöründe değişim denildiğinde aklınıza gelen konular nelerdir?

Belirsizliğe Tahammülsüzlük

- 1) Lojistik sektöründe karşılaşmanız olası olan sürpriz durumlar nelerdir?
- 2) Belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde stratejik karar alma süreçlerine işletme olarak nasıl tepki veriyorsunuz?
- 3) Lojistik sektöründe öngörülemeyen olarak düşündüğünüz durumlar nelerdir?

Bilişsel Esneklik

- 1) Lojistik sektöründe karşılaştığınız problemleri stratejik karar alma çerçevesinde nasıl çözüyorsunuz?
- 2) Lojistik sektöründe karşılaştığınız en önemli problemler nelerdir?
- 3) Şirket olarak karar alma süreciniz nasıl işlemektedir?

Muğlaklık Toleransı

- 1) Lojistik sektöründe belirsizlik yaratan anlaşılması en zor durumlar nelerdir?
- 2) Sonucun belirsiz olduğu dönemlerde stratejik karar alma süreciniz nasıl işlemektedir?
- 3) Çok boyutlu sorunların çözümünde ne tür stratejik karar alma yöntemlerine başvuruyorsunuz?

Ek H. Türkiye'nin 200 Büyük Lojistik İşletmesi

Genel Sıralama	Firma Adı	Kuruluş Yılı	Sektör Sıralaması
4	Ekol Lojistik	1990	1
8	Netlog Lojistik	1981	2
11	Arkas Konteyner	1996	3
17	U.N. Ro-Ro İşletmeleri	1993	4
19	Msc Gemi Acenteliği	1995	5
23	Borusan Lojistik	1975	6
26	Dsv Hava ve Deniz Taşımacılığı ve Uluslararası Kara Taşıma İşleri	2006	7
29	Bolte Lojistik	2011	8
31	Mars Lojistik	1989	9
32	Tur-Kon Konteyner Taşımacılık ve Denizcilik	1997	10
38	Aktur Taşımacılık İthalat İhracat Ticaret	1994	11
41	ACT Havayolları	2004	12
42	Komet Turizm ve Denizcilik Ticaret	1987	13
45	Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret	1995	14
46	Alternative Taşımacılık	2012	15
51	Hilal Trans Uluslararası Nakliyat	1992	16
52	Asav Uluslararası Nakliyat	1994	17
56	Orkun Uluslararası Nakliyat	1986	18
58	Omsan Lojistik	1978	19
60	Evolog Nakliyat ve Lojistik Hizmetleri	2013	20
67	Logitrans Lojistik	1999	21
68	Baranmar Süt Gıda Ürünleri İmalat	2007	22
72	Martur Uluslararası Nakliyat	1996	23
73	Medlog Lojistik Gemicilik	2011	24
74	İkra Lojistik	1992	25
75	Abc Uluslararası Transport Ticaret	1992	26
79	Arkas Lojistik	1989	27
81	Kıta Ulaştırma Hizmetleri	1995	28
84	Sağlık Transport Nakliye (Sağlık Lojistik Grup)	1983	29
88	Sertrans Uluslararası Nakliyat	2009	30
90	Tuna Uluslararası Lojistik	2007	31
91	İstanbul Lojistik Hizmetleri Taşımacılık	2005	32
99	Galata Taşımacılık ve Ticaret	1997	33
101	Esalco Lojistik ve Dış Ticaret	2011	34
102	Oraklar Uluslararası Nakliyat	2005	35
105	Link Denizcilik ve Taşımacılık	1996	36
107	Alişan Lojistik	1985	37
109	Gate Denizcilik Sanayi ve Ticaret	2010	38
110	Gate Havayolları ve Taşımacılık	2007	39
111	Mağdenli Nakliyat ve Ticaret	1982	40
112	Origin Lojistik Taşımacılık	2013	41
114	Adının açıklanmasını istemiyor	1989	42

115	Greeneks Uluslararası Taşımacılık	1994	43
116	Ariç Lojistik İthalat İhracat	2003	44
118	Güler Uluslararası Nakliyat	2003	45
121	Sarp Intermodel Hizmetleri İç ve Dış Ticaret	2004	46
122	Tur Transit Uluslararası Nakliyat	1980	47
125	Mutlular Transport	1997	48
126	Ege Ekspres Uluslararası Taşımacılık	1997	49
128	Hareket Proje Taşıcalığı ve Yük Mühendisliği	1985	50
130	Surhat Lojistik Ticaret	2013	51
133	Beykim Petrolcülük Gemi İşletmeciliği	1985	52
137	Asl Depolama Lojistik Sanayi	2015	53
138	Tetnak Taşımacılık	1993	54
139	Egemen Antrepo Hizmetleri	1998	55
141	Ulustrans Uluslararası Nakliyat	1989	56
142	Tgl Transtas Global Lojistik	2004	57
145	Kökez Uluslararası Nakliyat	1992	58
146	Arclog Uluslararası Nakliyat Gümrükleme	2014	59
147	Vip Uluslararası Taşımacılık	1998	60
149	Enco İstanbul Seyehat ve Taşımacılık	1985	61
150	Meltem Uluslararası Taşımacılık	1982	62
155	Ata Freight Line Ltd	2001	63
156	Hüner Uluslararası Taşımacılık	1995	64
158	Network Global Lojistik	2008	65
160	Transorient Uluslararası Taşımacılık	1961	66
161	Köknar Taşımacılık İthalat İhracat	1996	67
162	Sağlam Uluslararası Taşımacılık	1988	68
164	S.S. Uluslararası Kaynaşlı Motorlu Taşıyıcılar Koop.	1972	69
167	Transbatur Milletlerarası Nakliyat	2002	70
168	Hnr Lojistik	2011	71
169	Atom Uluslararası Nakliyat	2013	72
174	Ugd Uluslararası Taşımacılık	2002	73
180	Adının açıklanmasını istemiyor	2004	74
182	Solmaz Gümrük Müşavirliği	1991	75
186	Asyaport Kılavuzluk Hizmetleri	2013	76
187	Özbabacan Uluslararası Nakliyat	1995	77
190	Demiral Uluslararası Nakliyat	1996	78
192	Transaktaş Taşımacılık	2001	79
193	Dota Logistics International Transport	2007	80
196	Fevzi Gandur Lojistik	2003	81
200	Seray Uluslararası Taşımacılık	2000	82
201	Ase Asya Afrika Hızlı Kargo ve Dağıtım	1993	83
202	Baghdad Grup Tekstil ve Dış Ticaret	2015	84
203	Alc Lojistik Taşımacılık	2011	85
205	Sittinak Uluslararası Nakliyat	1990	86
206	Trans Lojistik Taşımacılık ve Ticaret	1994	87

208	Ct Lojistik ve Dış Ticaret	2013	88
209	İbrahim Şeflek Nakliye	1993	89
210	Erman Nakliyat İthalat İhracat	1993	90
211	İmsan Tarım Gıda Ticaret	2000	91
213	Manisa Organize Sanayi Lojistik Hizmetleri	2005	92
214	Reibel Taşımacılık ve Ticaret	1997	93
216	Hk Seytaş Uluslararası Taşımacılık	1992	94
218	CDA Lojistik	2009	95
220	Marine Lojistik Organizasyon	2008	96
222	Upi Trans Dış Ticaret	1993	97
223	Şığva Trans Uluslararası Nakliyat	2004	98
224	Şahin Nakliyat Ticaret	1980	99
226	Şahade Uluslararası Taşımacılık	1996	100
227	Sönmez Bustaş Soğuk Depo İhracat	1968	101
229	Süvari Gemi Kiralama ve Acenteliği	2013	102
230	Supet Uluslararası Taşımacılık	1995	103
231	Cevat Uluslararası Nakliyat	1996	104
233	Gülsan Uluslararası Taşımacılık	1996	105
234	Trans Birdal Uluslararası Nakliyat	1993	106
235	Adının açıklanmasını istemiyor	1993	107
236	Tek Trans Uluslararası Taşımacılık	2003	108
238	Özce may Uluslararası Taşımacılık	1997	109
239	Baytur Uluslararası Taşımacılık	2009	110
240	Hitit Global Lojistik	2010	111
241	Mavi Martı Trans Uluslararası Nakliyat	1998	112
242	Alibey Uluslararası Nakliyat	1997	113
245	Sertel İnşaat Hafriyat Nakliyat	1998	114
249	Selamoğlu Nakliyat ve Ticaret	1981	115
252	Altun Lojistik	2006	116
253	Ares Uluslararası Nakliyat	2006	117
254	Trans 33 Nakliyat	2013	118
256	Medlog Gemicilik ve Ticaret	2015	119
258	Elmas Grup Lojistik Taşımacılık Depolama	1953	120
259	Bedirhan Uluslararası Nakliyat	1996	121
261	Sunas Uluslararası Nakliyat	2004	122
262	Best Uluslararası Nakliyat	1992	123
264	Küçük Uluslararası Nakliyat	1995	124
267	Erol Kardeşler Turizm Seyahat Taşımacılık	1994	125
269	İrmaklar Uluslararası Taşımacılık	2006	126
270	H.Essers Transport Nakliyat	1987	127
271	Destan Ülkelerarası Nakliyat	1990	128
274	Öz Keleşler İnşaat Taahhüt Ticaret	1993	129
275	Hat Uluslararası Nakliyat	1996	130
277	Aybek Uluslararası Nakliyat	2014	131
278	Deniz Nakliyat ve Ticaret	1994	132
283	Açıkgöz Taşımacılık Sanayi	1992	133

284	Hödlmayr Nakliyat Ticaret	2010	134
286	Dablan Uluslararası Taşımacılık	1988	135
287	Çimen Trans Uluslararası İthalat İhracat	2005	136
289	Greenlog Intermodal Lojistik	2016	137
290	Mk Trans Lojistik	1990	138
291	Seyyah Uluslararası Nakliyat	1995	139
293	Başbilen Uluslararası Taşımacılık	1996	140
297	Argo Transport Uluslararası Nakliyat	2006	141
298	Plastnak Nakliyat	1996	142
300	Özkuş Sanayi Ürünleri ve Nakliyat	2003	143
302	Ön-Tur Turizm Nakliyat	1982	144
303	Yıldırımlar Lastik Kaplama ve Lojistik	1993	145
305	Bahar Uluslararası Nakliyat	1995	146
306	F1 Fuar Lojistik	2015	147
308	Radotrans Uluslararası Taşımacılık	1982	148
309	Sertaş Petrol ve Tarım Ürünleri Nakliye	1999	149
311	Haliç Uluslararası Taşımacılık	2000	150
313	İntegral Lojistik	2002	151
320	Ağaçlı Petrol ve Ticaret	1977	152
321	Sönmez Lojistik Depolama	2002	153
322	Bilal Uluslararası Nakliyat	1991	154
323	Fora Uluslararası Taşımacılık	2001	155
327	Fırat Ulaştırma Lojistik	2014	156
328	Noktaş Uluslararası Taşımacılık	2001	157
329	Ferhat İthalat İhracat	1994	158
330	Ceta Uluslararası Nakliyat	2011	159
331	Ca Lojistik Danışmanlık	2015	160
332	Ersay Uluslararası Taşımacılık	2004	161
333	Bedir Uluslararası Nakliyat	1984	162
335	Petek Uluslararası Taşımacılık	2002	163
336	Tekspeed Uluslararası Nakliyat	1991	164
339	Petronak Taşımacılık	1985	165
340	Önder İthalat İhracat Nakliyat	1993	166
341	Med Çerkezköy Denizcilik	2017	167
342	Medlog Tekirdağ Gemicilik ve Ticaret	2015	168
344	Barlas Trans Servis Hizmetleri	2011	169
345	Sağtaş Uluslararası Taşımacılık	2012	170
346	Bolkar Global Lojistik	2014	171
349	Med Çorlu Denizcilik	2016	172
355	Meter Uluslararası Taşımacılık	1995	173
356	Eli Uluslararası Taşımacılık	2012	174
357	Yüksel Uluslararası Taşımacılık	1984	175
360	Mete Transport Kara ve Deniz Nakliyat	1981	176
361	Erol Kardeşler Lojistik Hizmetler	1996	177
364	Taha Kargo Dış Ticaret	1998	178
366	Öz-Duy Uluslararası Taşımacılık	1982	179

371	Trans-Nak Uluslararası Kargo	2003	180
381	Günaydın Uluslararası Nakliyat	1995	181
385	Çağlayan 61 Uluslararası Nakliyat	2006	182
388	Epik Lojistik Sanayi	2017	183
392	Bolu Beyi Uluslararası Nakliyat	1998	184
393	Elçik Petrol Ürünleri Nakliyat	1999	185
399	Özkantrans Uluslararası Nakliyat	2005	186
401	Göksu Uluslararası Taşımacılık	1984	187
402	Adının açıklanmasını istemiyor	2014	188
403	Viking Proje Uluslararası Nakliyat	2016	189
417	Akay İç ve Dış Ticaret	1995	190
420	Gentaş İç ve Dış Ticaret Nakliye	2005	191
426	Aydemirler Nakliyat	2011	192
429	Med Denizli Denizcilik	2015	193
452	Kaya Uluslararası Nakliyat	1997	194
456	Asdilek Uluslararası Nakliyat	1991	195
466	Gülbin Uluslararası Nakliyat	2002	196
468	Aykut Uluslararası Nakliyat	1995	197
479	Key Uluslararası Taşımacılık	2009	198
484	Med Samsun Denizcilik	2017	199
495	CF Lojistik	2016	200

Kaynak: TİM 500