

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Arş. Grv. Dr. Aslı SÜDER

İ.T.Ü. İşletme Fakültesi,

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Özet

Yöneticilerin çevresel belirsizliğin birçok farklı çeşitlerini yorumlayabilmek, organizasyonun çevresine karşılık verebilmek ve çevresel belirsizlik konusunda araştırma yapabilmek için faydalı olabilecek yeni yönlemlere gereksinimleri vardır. Araştırmayı yönetebilmek için, çevreyi yorumlamaya ve sınırlarını anlayarak geliştirmeye önem verilir. Belirsizlik, çevresel analizleri ve strateji belirlemeyi etkileyebilir. Gelecekteki araştırmalara faydalı bir yönlendirme olarak, organizasyondaki karar vericiler çevresel değişikliklerin organizasyonları için ciddi bir tehdit oluşturup oluşturmadığını araştırırlar. Yöneticiler, organizasyonun çevresindeki olayları ve değişiklikleri anlamaya çalışırken, birçok farklı belirsizlik çeşitleriyle karşılaşabilirler.

Summary

Recognizing that there are several different types of uncertainty which managers experience in the course of trying to interpret and respond to organizational environments suggests some potentially useful new directions for research an environmental uncertainty. The framework suggests the importance of conducting research which focuses on

developing our understanding of the environmental scanning and interpretation process. Different types of uncertainty might affect environmental analysis and strategy formulation. Another useful direction for future research would be to investigate the process by which an organization's decision makers come to be certain that an environmental change poses a significant threat to their institution. It is important to recognize the possibility that managers may experience several different types of uncertainty as they attempt to understand and respond to events or changes in the organizational environment.

Giriş

Organizasyon teorisi literatüründe, belirsizlik merkezi bir kavram olmuştur. Özellikle organizasyonlar ve bunların çevreleriyle olan ilişkilerinin niteliğini araştırarak açıklamaya çalışan teorilerde önemlidir (Duncan, 1972). Belirsizlik, organizasyonların üst düzeydeki yöneticilerinin ilgilenmeleri gereken temel bir problemdir (Thompson, 1967). Organizasyon teorisyenleri dikkatlerini belirli bir değişken üzerinde yoğunlaştırmışlardır ve bu da çevresel belirsizlik veya algılanan çevresel belirsizliktir. Çevresel belirsizlik kavramı, organizasyon ve çevre ilişkilerinde, özellikle organizasyon tasarımı teorilerinde merkezi bir kavramdır (Lindsay and Rue, 1980). Bütün bu gerçekler gözönüne alındığında, çevresel belirsizliğin yapısına büyük ölçüde teorik önem verilmiştir. Araştırma sonuçlarını açıklamada zorluk çekilmiş ve tutarsızlık olmuştur (Downey, Hellriegel and Slocum, 1975). Problemler, bulunan veriler arasında ölçüm yapılabilecek geçerli delillerin azlığından kaynaklanmaktadır. Organizasyonun çevresini belirleyecek objektif nitelikler ve algılanan çevresel belirsizlik arasındaki ilişkiyi belirlemede açık delil bulmada başarısızlığa uğranmıştır (Pennings, 1975). Çevresel belirsizliğin teorik önemi, literatürün bu yapının özelliklerini yeniden incelemeye gereksinme duymasından ortaya çıkmıştır. Bu inceleme, daha çok algılanan çevresel belirsizlik üzerine yapılmaktadır. Çevresel belirsizliğin çeşidi hakkında organizasyon yöneticileri anlamaya çalıştıkları ve dış çevrenin koşullarına cevap vermeye çalıştıkları takdirde deneyim sahibi olabilirler. Bu üç çeşit belirsizliği ayırd etmede başarısızlık, kısmen geçmişteki araştırmalarındaki karmaşık sonuçların bazıları- nı açıklar.

I. Çevresel Belirsizliğin İncelenmesi

Çevresel belirsizlik literatürünü gözden geçirdiğimizde, belirsizlik teriminin çok kullanıldığını ve kullanılırken belirsizliğin ne kadarının bildirildiğini tahmin etmek çok zordur. Böyle bir tahmin araştırmacıların bu yapının kavramlaştırılmasında ve işlemlerin yapılmasında yeterli dikkat sarfetmemelerine neden olmaktadır. Ayrıca, araştırmacıların anlaşma olduğunu farzedenleri literatürü anlaşma varmış gibi yorumlayacaklardır. Gerçekte ise, büyük ölçüde tutarsızlık ile karmaşa bu yapının tanımlanmasında ve kullanımında mevcuttur (Milliken, 1987). Çevresel belirsizlik literatüründeki karmaşanın bir kaynağı da, çevresel belirsizlik teriminin organizasyonun çevresindeki durumu tariflemek amacıyla kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda, kişinin kendi çevresi hakkında kritik bilgiden yoksun olarak görüşünü bildirmesiyle karmaşa oluşmaktadır. İlk durum, çevrenin objektif olarak nasıl belirsiz durumda nitelenebileceğini göstermekte, ikinci olarak da, çevresel belirsizliğin kalıtsal olarak durumu üstlenenin görüş açısına bağlı olduğunu ve bunun bir algılama vakası olduğunu belirtmektedir (Huber, O'Connel and Cummings, 1975). Bu iki görüş açısı, çevresel belirsizlik terimine farklı tarifler getirmektedir. En çok kullanılan tarifler, çevresel belirsizliği algılama vakası olarak tanımlar, fakat belirsizliğin özelliklerine baktığımızda konuyu belirlemede farklılıklar ortaya çıkar. Organizasyon teorisyenleri tarafından açıklanan, en çok kullanılan üç tarif şunlardır:

1. Gelecekteki olayların gerçekleşme olasılığı için tahmin yürütmede yetersizlik,
2. Neden-Etki ilişkisinde bilgide yetersizlik,
3. Kararların sonuçlarının ne olabileceğini kesin olarak belirlemede ve tahmin yürütmede yetersizlikdir.

Bu tariflerin çoğunluğu, psikoloji ve ekonomi dalındaki teorisyenler tarafından önerilen belirsizlik tariflerinden alınmıştır. Tariflerin herbiri gerçekte bir görüş açısının yeniden belirtilmesidir. Aynı zamanda, herbiri nitelik olarak farklı belirsizliğe değinmekte ve yöneticiler çevresindeki şartlara cevap vermek istediklerinde bu deneyimle karşılaşır.

A. Çevresel Belirsizliğin Ölçülmesi

Bazı araştırmacıların savundukları ve tartıştıkları çevresel belirsizliğin organizasyonun çevresinin ürünü olmaktan çok, algılanabilen bir vaka olarak incelenebileceğidir (Downey and Slocum, 1975). Daha farklı

düşüncelerde vardır. Sadece algılanan olayları incelemenin, organizasyondaki çalışmayı azaltarak, kişilerin psikolojik analizini duruma göre değiştirecektir (Tinker, 1976). Bazı yazarlar, çevresel belirsizliğin objektif olarak ölçülmesinin gerekli olduğunu ve algılamayla elde edilen ölçümlerin de geçerliliğinin değerlendirilmesini savunurlar (Lawrence and Lorsch, 1967). Böylece, birçok araştırmacı objektif olarak algılanan çevresel belirsizliği araştırmışlar ve bu ikisi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Tung, 1979). Birçok çalışma, objektif belirsizlikle ilgili çeşitli ölçümleri çevreyle ilgili olarak almışlardır. Bu ölçümler bir kriter olarak, belirsizlik için algılanan ölçümlerinin geçerliliğini değerlendirmede kullanılır. Burada problem, fikirlerde değil, bunların yönetimindedir. Çevresel belirsizliğin ölçümünde birçok araştırmacının işaret ettiği gibi, yapılan işlemler yeterli değildir. (Lawrence and Lorsch, 1973). Hızlı bir değişim, çevre için belirsizlik yaratır. Bu değişiklik önceden tahmin edilemez. Böylece, çevresel belirsizlik ölçümleri ve algılanan çevresel belirsizlik arasında korelasyon olmaması, algılanan ölçümlerin geçersiz olduğunu mantıksal temellere dayanarak iddia olanağın sağlamaktadır. Daha başka problemler, algılanan çevresel belirsizliğin ölçümünde iki tür ölçü kullanılmasından kaynaklanmakta ve her ikisinin de çeşitli zorlukları olmaktadır (Buncan, 1972). Duncan'ın ölçümleri ile Lawrence ve Lorsch'un ölçümleri arasında önemli bir korelasyon yoktur. Belirsizlik hakkındaki iki ölçüm arasında önemli bir ilişki bulmadaki başarısızlık, iki belirsizlik ölçümü arasında ortak nokta bulunmayışından kaynaklanmaktadır. Bunlar, benzer kavramları ölçmektedirler, fakat aynı kavramları ölçmemişlerdir. İki ölçü arasında ortak nokta bulunmayışı, bu olayların oluşumuna baktığımızda şaşırtıcı değildir. Lawrence ve Lorsch'un ölçümleri işteki performans için gerekli geri beslemeyi sağlayan zaman çemberini, isteklerdeki açıklığı ve işte performans sağlamada zorlukların derecesini ölçmek istemiştir. Diğer taraftan Duncan'ın ölçümleri, gelecekte çevrede olabilecek olaylar hakkında bilgi yetersizliğini ölçmektedir. Aynı zamanda gelecekteki olaylar için olasılıkların karar verme biriminde başarıya veya başarısızlığı değerlendirmede yetersizliği ve kararların doğru veya yanlış oluşuna göre organizasyondaki sonuçları hakkında bilgi yetersizliğini ölçmede kullanılır.

B. Çevresel Belirsizlik, Geçmiş ve Gelecek

Çevresel belirsizlik konusundaki araştırmaların popülerliği 1970'lerde tepe noktasına ulaşmış ve sonra ilgi azalmıştır. Bunun nedenlerinden biri de, araştırmaların sonuçlarının kolaylıkla yorumlanamamasıdır. Ge-

ne de bu kavram, birçok organizasyon teorisine anahtar olmaya devam etmektedir. Buna önem verildiğine göre, araştırmaların neden karmaşık olduğunu ve çoğunlukla teorilerimizi neden desteklemediğini anlamak zorundayız. Çevresel belirsizliğin yapısının ölçümünde, tariflenmesinde ve kullanımında çok daha fazla kesinlik kazanmasına gereksinme vardır. Aynı zamanda, kavramlarımızın yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Algılanan çevresel belirsizliğin yapısının ölçümlerinde incelenmelidir. Geçmişteki araştırmalar, algılanan çevresel belirsizliğin mevcut ölçümlerinde problemler olduğunu öne sürmüştür (Downey and Slocum, 1975). Bu ölçümler arasında ilişki olmayışı, her ölçünün çevresel belirsizliğin birçok farkları çeşidinden birini ölçtüğünü göstermektedir. İki ölçüm arasında korelasyon bulunmayışı, ölçümlerin belirsizliğin ölçülmesinde farklılaştığını düşündürmektedir. Belirsizliğin objektif olarak görünümüyle doğrudan bir bağlantı kurmak olanaksız olmaktadır. Konuyla ilgili faktörlerin ve kişisel tavırların fonksiyonu olmaktadır. Gerçekleri algılayışa göre, objektif gerçekçilikle ve mantıksal yeteneğimizin hudutlarıyla sınırlanır. Çevresel belirsizliğin en az birbirinden farklı üç çeşidi organizasyonlardaki yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Daha önce algılanan çevresel belirsizlik olarak değinilen konunun herbiri gerçekte belirsizliğin ayrı bir çeşidi olup, organizasyondaki davranışın belirgin özelliklerini kapsar.

Belirsizlik, kişinin birşeyi önceden kesin olarak tahmininde algılanan yetersizliği olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlikle ilgili kişisel deneyimler, yeterli bilgi olmayışından kesin tahmin yapamama veya ilgili ve ilgisiz veriler arasında hangisinin gerekli olduğunun ayırımının yapılamamasından kaynaklanmaktadır (Gifford, Bobbitt and Slocum, 1979). Çevre kelimesi, belirsizlik kelimesi ile birleştiğinde, belirsizliğin kaynağının organizasyonun dış çevresinden kaynaklandığı farzedilmektedir. Böylece, önceden tahmin edilemeyen birşey organizasyonun çevresi olarak belirlenmektedir. Bazı araştırmacılar ise, çevresel belirsizliğin geniş bir kavram olarak belirli bir yararı olmayacağını söylemişlerdir (Tesi and Slocum, 1984). Bazı araştırmacılar da, belirsizliğin çevrenin belirli bileşenleriyle (dağıtımıcılar, tüketiciler, hükümet, rakipler gibi) ilgili olarak incelenmesi gerektiğini önermişlerdir. Çevresel belirsizliğin belirli kaynağının ne olduğunu anlamak önemlidir, fakat aynı zamanda, karar veren için ne çeşit bir çevresel belirsizlik olduğuna dikkat etmek gerekmektedir. Belirsizliğin kaynağını belirlerken, çevrenin tanımlanarak, karar veren kişinin emin olması sağlanır. Belirsizliğin çeşidi belirlenirken, deneyim edinilen belirsizliğin özellikleri tariflenir.

II. Çevresel Belirsizliğin Çeşitleri

A. Algılanan Çevresel Belirsizlik

Organizasyondaki yöneticilerin karşılaştıkları belirsizliklerin bir çeşidi de, çevrenin durumuyla ilgili belirsizliktir. Yöneticiler, organizasyon çevresinin veya belirli bir bileşenin önceden tahmin edilemez olduğu durumla karşılaşmaktadırlar. Üst-düzey yöneticilerinin hangi faaliyetlerin organizasyonla ilgili olduğu konusunda şüpheleri olabilir. Hükümetin aldığı kararlar, tüketicilerin, hisse sahiplerinin ve rakiplerin faaliyetleri organizasyonu etkileyebilir. Organizasyonun ilgili oldukları çevrede durumlarında oluşabilecek genel değişikliklerin olasılığı ve niteliği hakkında şüpheleri olabilir. Bu değişiklikler, sosyo-kültürel eğilimleri, nüfustaki değişiklikleri ve yeni gelişmeleri kapsamına alır. Çevredeki durumla ilgili belirsizlik, çevreyi oluşturan unsurlardaki değişikliğin nasıl olduğunu anlamamadan kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde, çevredeki durumla ilgili belirsizlik, etrafımızda bulunan elemanlar arasındaki ilişkiyi tam olarak anlayamamadan ortaya çıkabilmektedir. Üç çeşit çevresel belirsizlikten algılanan çevresel belirsizlik temel kavrama en yakın olanıdır ve organizasyonun çevresindeki durumu tariflemektedir. Burada farklılık, algılamadan kaynaklanmaktadır ve durum objektif olarak tariflenmemektedir.

Çevresel belirsizliği tarifleyen teorisyenler, gelecekteki olayların gerçekleşme olasılığını tahmin etmede yetersizliği ve belirsizlik durumunu tariflemeye bu terimi kullanmaktadırlar. Terimin bu kullanımı, çevresel belirsizliğin gelecekteki kararların sonuçlarını tahminde veya anlamada yetersizliğine değinmek için kullanılan tariftir. Burada fark, belirsizlik durumunu kararların sonuçlarının olasılığını değerlendirmeye doğrudan bağlı değildir. Çevrenin durumunda belirsizlik deneyimi, organizasyonun faaliyette bulunduğu çevrenin kısmen fonksiyonu olabilmektedir. Belirsizlik, karmaşıklık ve heterojenliğin derecesi, çevreyi daha az tahmin edilebilir yapar. Bu özelliklere sahip bir çevrede fonksiyonlarını yerine getiren yöneticiler, çevrenin niteliği hakkında daha çok belirsizlik algırlarlar. Daha basit, durgun bir çevrede faaliyette bulunanlardan farklıdır. Durumda belirsizlik iki nedenden ötürü kabul edilebilir. Birinci olarak, belirsizlik çeşitleri arasında dünyadaki durumun tahmin edilemez oluşuyla doğrudan ilgilidir. İkinci olarak, algılanan çevresel belirsizlik adı altında karmaşıklık en aza indirilmeye çalışılır.

B. Etkide Belirsizlik

Tamamen farklı bir çevresel belirsizlik çeşidi olan etkide belirsizlik, kişinin çevredeki olayların ve değişikliklerin organizasyonu üzerindeki etkisinin ne olacağını tahmin etme yeteneğiyle ilgilidir. Etkide belirsizlik, gelecekte çevrenin durumunun veya çevredeki değişikliğin organizasyon üzerindeki etkisinin ne olabileceğini tahmin etmede yetersizlik olarak tariflenmektedir. Bu konu aynı zamanda çevredeki bir olayın veya değişikliğin organizasyon üzerindeki etkisinin belirsizliğini, ayrıca etkinin özelliğini, ciddiyetini ve zamanının belirsizliğini kapsamına almaktadır. Bu çeşit çevresel belirsizlik, açıkça organizasyonun dış çevresindeki koşullarla ilgilidir. Fakat bu koşullarda belirsizlik olduğunu göstermemektedir. Gerçekte, eğer potansiyel olarak gelecekte çevrenin durumu hakkında yüksek oranda belirlilik varsa, olasılık dahilinde olan gelecekteki olay veya olaylardaki belirsizlik daha dikkat çekici olabilir. Etkide belirsizlik, neden-etki ilişkisinde anlama yetersizliğini kapsamına almaktadır (Duncan, 1972). Durumda belirsizlik, gelecekte dünyayla ilgili belirsizliği kapsamına almaktadır. Etkide belirsizlik ise, olayların etkisinin organizasyonun gelecekteki durumda fonksiyonunun yerine getirme yeteneğiyle ilgili belirsizliğine değinmektedir.

C. Karşılıklı Belirsizlik

Belirsizliğin üçüncü çeşidinde karşılaşılabilen seçenekleri anlama girişimi ile bunların organizasyon açısından değerini ve kullanılabilirliğinde belirsizlik unsuru incelenmektedir. Karşılıklı belirsizlik, seçenekler konusunda bilgi eksikliğinden ve seçilen karşılığın sonuçlarını tahminde yetersizlikten kaynaklandığı tariflenmektedir (Taylor, 1984). Karşılıklı belirsizlik, faaliyete geçilmesinin gerektiği algılandığında dikkat çekmektedir. Çünkü, kararlaştırılmamış bir olay ile değişiklik algılanmakta, tehdit unsuru ortaya çıkmakta veya organizasyon için kaçırılmaması gereken tek bir fırsat olabilmektedir. Bu çeşit belirsizlik, karar teorisyenleri tarafından önerilen belirsizliklere kavramsal olarak en yakın olanıdır (Taylor, 1984). Kavramsal olarak belirsizlikte bilgi eksikliği şu konularda olabilir:

1. Alternatiflerde veya karşılaşılan seçeneklerin elde edilmesinde,
2. Durumlarının özelliği veya sonuçlarının herbiriyle ilgili olanlarında ve,

3. Herbir alternatifin değerlendirilmesinde veya kullanılmasında olmaktadır.

Bu tür belirsizlikle, aniden karar verme gereksinimi dolayısıyla karşılaşmıştır. Böylece, organizasyonun üst-düzy yöneticileri, büyük bir olasılıkla belirsizlikle çeşitli sayıda olasılık dahilindeki stratejilerin seçiminde veya çevrede aniden oluşabilecek bir tehditi gidermede karşılaşabileceklerdir.

D. Belirsizliklerin Birbirinden Ayrılması

Belirsizlik çeşitleri organizasyon ile çevrenin keşitdiği noktayı anlama girişimlerini de kapsamlarına almaktadırlar. Bunlardan herbiri çevreyle ilgili tamamen farklı bir belirsizlik çeşidini içermektedir. Belirsizliğin üç çeşidini birbirinden ayıran, organizasyon yöneticilerinin yoksun olduğu bilginin türüdür. Durumda belirsizlikte, yöneticilerin çevrenin özellikleri hakkında bilgi yetersizlikleri vardır. Etkide belirsizlik deneyimi, sadece çevresel koşullarla ilgili bilgi noksanlığını kapsamına almaktadır. Daha çok çevresel olaylardaki değişikliklerle ilgili kritik bilgi yetersizliği belirli bir organizasyonu etkilemektedir. Karşılıkta belirsizlik durumunda ise, organizasyonun karşılaştığı seçenekler ve başarmayı arzu ettiği sonuçların değeri ile kullanılabilirliği hakkında bilgi yetersizliği vardır. Bu çeşit belirsizlik, kavramsal olarak tamamen farklıdır. Daha önceleri, çevresel belirsizlikle ilgili çalışmalar birbirlerinden ayrılmamışlardır. Belirsizlik çeşitlerinden herbirinde bilgi birikimine değinilerek çevresel belirsizlik kavramı tariflenmektedir. Duncan'ın algılanan çevresel belirsizlik ölçümleri, belirsizliğin her üç çeşidini de içermektedir. Çevresel belirsizliğin üç çeşidini birbirinden ayırmak geçmişteki araştırmalarda raporlanan karmaşık sonuçların açıklanmasına yardım edebilir. Algılanan çevresel belirsizliğin birbirinden farklı çeşitlerinin potansiyel olarak mevcudiyeti, çevresel değişiklikler ve algılanan belirsizlikler arasında beklenen ilişkilerin açıklanmasında faydalı olabilir. Çevredeki değişiklikler ve çeşitlilikler tamamen tahmin edilemez değildir. Eğer, çevrenin değışikliğı önceden tahmin edilebilir ise, belirsizlik durumuyla karşılaşılmyacaktır. Fakat, etkide ve karşılıkta belirsizlik olabilir. Çevresel değışikliklerin tahmin edilebilir oluşu, sonuçlarının anlaşılabilceğı anlamına gelmemektedir. Gerçekte, algılanan olaylar ve değışiklikler tahmin edilebilir oldukça, etkide belirsizliğin ve karşılıkta belirsizliğin dikkat çekiciliğı artacaktır. Diğer taraftan, eğer değışiklikler çevreyi tahmin edilemez hale getiriyorsa, yöneticiler yüksek düzeyde durumda belirsizlikle,

düşük düzeyde etkide belirsizlikle ve karşılıklı belirsizlikle karşılaşabilirler.

III. Organizasyonların Stratejik Davranışları

Dış çevre önceden tahmin edilemez olarak algılandığında, yöneticiler durumda belirsizlikle karşılaşır. Organizasyonun stratejik planları ve yapılacak işlemler içerik olarak etkilenir. Stratejik planlama işlemi iki yoldan etkilenebilir. Organizasyonun yöneticileri, çevrelerindeki durumdan emin olmadıklarından daha fazla zaman ve kaynak harcayarak, önceden inceye araştırarak tahminde bulunmaya çalışırlar. Çevreyi anlayan yöneticiler, kendilerini daha güvenli hissederler. Araştırma çabaları, yöneticilerin doğrudan çevredeki olayların ve değişikliklerin olasılıklarına açıklık getirerek anlamalarını kolaylaştırır. Araştırmaya yönlendirilmiş zaman ve kaynaklar, yöneticilerin çevreyi algılamalarındaki şüphelerinin sonucudur. Çevreyi anladıklarından emin olan yöneticiler, çevrenin objektif özelliklerine dikkat etmezler ve incelemesizler. Organizasyonun stratejisiyle ilgili düşünceler bazen karışıklık yaratabilir ve bu karmaşadan karar verme sürecine ulaşabilir (Cehen, March and Olsen, 1972). Bu karışıklıklar, durumda belirsizliğe sahip olan yöneticilerde daha çok görülmüştür. Eğer, yöneticiler organizasyonun çevresinin özellikleri hakkında yüksek oranda belirsizliğe sahiplerse, stratejilerini belirleme süreci sırasında adım, adım ilerlemeleri çok zor olacaktır. Çevredeki değişiklikler bilinmiyorsa, oluşabilecek fırsatları ve tehlikeleri tanımlamak güçtür. Stratejik planlama düşüncesine uygun olarak, yöneticiler stratejik planlama çalışmalarına devam ederler. Stratejik planlama için, işletmelerin durumlarını kurtarmaya yönelik stratejik düşüncelerine uygun olarak davranılmaktadır. Organizasyonun stratejik seçimlerinin özü, organizasyonun çevresindeki belirsizlik düzeyi ile etkilenecektir. Çevrenin unsurları iyi anlaşılamadığından ve stratejik alternatifleri değerlendirme kapasitesinin sınırlı olduğundan, durumda belirsizlik algılandığında büyük bir olasılıkla birçok genel strateji organizasyonun anahtar fonksiyonlarını korumak için tasarlanmıştır. Yönetimdeki bileşenler, üretim sürecini belirsizliğin etkilerinden ve boş kaynak yaratmadan normal olarak bu şartlar altında korurlar. Bütün bu iki strateji organizasyonu çevredeki beklenmeyen dalgalanmalardan korumak için kullanılır, fakat organizasyonun kaynaklarını belirli bir strateji doğrultusuna yöneltmez. Aynı zamanda, çevresel şartların organizasyonu yönlendirenler tarafından anlaşılması zor olduğundan, yöneticiler bu şartlarda farklılaştırılmış karşılıklarla organizasyonun kolayca zarar görmesini engellerler.

Etkide belirsizlik, durumda belirsizlikten çok daha belirgindir, çünkü belirsizlik deneyimi olayların organizasyon üzerindeki etkisini anlamada yetersizliği içermektedir. Bu belirsizlik dış çevredeki olayları veya çevrenin bileşenlerini tahmin etmede yetersizliği kapsamına almaktadır. Etkide belirsizlik, çevredeki tehlikelerin ve fırsatların tariflenmesi, stratejik planlama süreci sırasında adım, adım ilerlemeleri çok zor olacaktır. Çevredeki değişiklikler bilinmiyorsa, oluşabilecek fırsatları ve tehlikeleri tanımlamak güçtür. Stratejik planlama düşüncesine uygun olarak, yöneticiler stratejik planlama çalışmalarına devam ederler. Stratejik düşüncelerine uygun olarak davranılmaktadır. Organizasyonun stratejik seçimlerinin özü, organizasyonun çevresindeki belirsizlik düzeyi ile etkilenecektir. Çevrenin unsurları iyi anlaşılamadığından ve stratejik alternatifleri değerlendirme kapasitesinin sınırlı oluşundan, durumda belirsizlik algılandığında büyük bir olasılıkla birçok genel strateji organizasyonun anahtar fonksiyonlarını korumak için tasarlanmıştır. Yönetimdeki bileşenler, üretim sürecini belirsizliğin etkilerinden ve boş kaynak yaratmadan normal olarak bu şartlar altında korurlar. Bütün bu iki strateji organizasyonu çevredeki beklenmeyen dalgalanmalardan korumak için kullanılır, fakat organizasyonun kaynaklarını belirli bir strateji doğrultusuna yöneltmez. Aynı zamanda, çevresel şartların organizasyonu yönlendirenler tarafından anlaşılması zor olduğundan, yöneticiler bu şartlarda farklılaştırılmış karşılıklarla organizasyonun kolayca zarar görmesini engellerler. Etkide belirsizlik, durumda belirsizlikten çok daha belirgindir, çünkü belirsizlik deneyimi olayların organizasyon üzerindeki etkisini anlamada yetersizliği içermektedir. Bu belirsizlik dış çevredeki olayları veya çevrenin bileşenlerini tahmin etmede yetersizliği kapsamına almaktadır. Etkide belirsizlik, çevredeki tehlikelerin ve fırsatların tariflenmesi, stratejik planlama sürecinin safhalarından daha dikkat çekicidir. Organizasyonda kararları veren yetkililer, organizasyonun çevresindeki olaylar ve değişimler önemli bir tehlikeyi veya fırsatı temsil etmedikçe onlara karşılık vermezler. Diğer taraftan, çevredeki değişiklikler hakkındaki belirlilik düzeyinin organizasyon üzerindeki etkisi, etkin bir stratejik karşılıkla araştırmayı motive üzerindeki etkisi, etkin bir stratejik karşılıkla araştırmayı motive etmek için gereklidir. Çevredeki değişiklik organizasyon üzerinde faydalı etki yapabilir ve bundan yararlanılabilir.

Strateji belirleme sürecinde, belirli unsurları gözönüne almak gerekmektedir. Birinci olarak, eğer yöneticiler çevresel değişikliklerin etkisinin ne olacağını bilmiyorlarsa, zamanları ile birçok kaynaklarını stratejik planlamanın çevresel tehlikeleri ve fırsatları analiz safhasında geçire-

ceklerdir. Çevresel tehlikeleri ve fırsatları tanımlamak yargılamayı gerektirmektedir. Yöneticilerin, çevresel değişikliklerin potansiyel etkisinin organizasyon karşılık vermediği takdirde ne olacağı konusunda sonuca varmaları gerekmektedir. Belirsizlik, yöneticiler organizasyonun çeşitli çevresel değişikliklerden ne önemde etkileneceğini tartıştıkları takdirde, stratejik planlama sürecini bozabilir. Stratejik planlama süreci, tehlikeler ve fırsatlar hakkındaki belirsizliklerle ilgilenirken, durumsallık planlarının belirlenmesine büyük önem vermektedir.

Karşılıkta belirsizlik, karar vericiler kendilerine açık olan stratejik cevapları anlamaya çalışırken ve olasılık dahilindeki seçeneklerin yararlılığını değerlendirirken karşımıza çıkmaktadır. Aniden karar verebilme ve faaliyete geçebilme, karşılıkta belirsizlikte belli başlı önşarttır. Yöneticiler, karşılıkta belirsizliğe çeşitli yollardan tepkide bulunabilirler. Karşılıkta belirsizlik konusunda organizasyonun üst-düzeydeki karar veren yöneticilerinin büyük deneyimi, başka yöneticilerinde diğerlerinin stratejik karşılıklarını taklit etmelerine neden olacaktır. Yöneticiler, rakiplerinin en uygun karşılıklarının ne olacağı konusunda tahmin yürüterek, onların davranışlarını taklit edebilirler. (Di Maggie and Powell, 1983). Yüksek düzeyde karşılıkta belirsizlik olduğunda, doğru olmayan bir karşılıkta bulunduğu ve maliyetinin de yüksek olduğu algılanırsa, stratejinin uygulanmasının ertelenmesi sonucunu ortaya çıkarır. Uygulanması olasılık dahilindeki seçeneklerin ortaya çıkmasının ve dikkatlice değerlendirilmesinin beklenmesi gerekir. Karşılıkta belirsizliğin yüksek düzeyde olması, sınırlayıcı çerçevenin ve bilgi gerektiren faaliyetlerin fazla oluşuyla ilgilidir. Bu faaliyetler, diğer organizasyonların nasıl karşılık verdiğini araştırmaya veya geçmişte benzer koşullarla karşılaşan organizasyonların verdikleri karşılıkları ve sonuçlarını incelemeye yöneliktir. Aynı zamanda, yöneticilerin ne şekilde karşılık vereceklerinden şüpheleri olanların tahmin tekniklerine önem vererek, farklı koşullardaki değişik karşılıklardan bir sonuç çıkarabilirler.

Sonuç

Yöneticilerin çevresel belirsizliğin birçok farklı çeşitlerini yorumlayabilmek, organizasyonun çevresine karşılık verebilmek ve çevresel belirsizlik konusunda araştırma yapabilmek için faydalı olabilecek yeni yöntemlere gereksinimleri vardır. Araştırmayı yönetebilmek için, çevreyi yorumlamaya ve sınırlarını anlayarak geliştirmeye önem verilir. Belirsizlik, çevresel analizleri ve strateji belirlemeyi etkileyebilir. Gelecekteki araştırmalara faydalı bir yönlendirme olarak, organizasyondaki karar

vericiler çevresel değişikliklerin organizasyonları için ciddi bir tehdit oluşturup oluşturmadığı araştırılır. Yöneticiler, organizasyonlarının değişmiş çevrede olmasını çeşitli nedenlerden dolayı isterler; çünkü çevresel değişikliklerin organizasyonları için ciddi bir tehdit unsuru oluşturmabileceğini düşünmezler. Etkin stratejilerin uygulanabilmesi için, organizasyonların farklılıkları konusunda bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Yöneticilerin organizasyonun çevresindeki olayları ve değişiklikleri anlamaya çalışırken, birçok farklı belirsizlik çeşitleriyle karşılaşmaları olasılık dahilindedir. Farklı belirsizlik çeşitleri, değişik karşılıkları gerektirir. Algılanan çevresel belirsizlik incelenirken, gereksiz karışıklıklara neden olmadan yorum yapılmalı ve açıklanmalıdır.

Kaynaklar

- Cehen, M.D., March, J.G., and Olsen, J.P. (1972) "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Di Maggio, P.J., and Powell, W.W. (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Downey, H.K., and Slocum, J.W. (1975) "Uncertainty: Measures, research and sources of variation", *Administrative Science Quarterly*, 18, 562-577.
- Duncan, R.B. (1972) "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Gifford, W.E., Bebbitt, H.R., and Slocum, J.W. (1979) "Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers", *Academy of Management Journal*, 22, 458-481.
- Huber, G.P., O'Cennell, M.J., and Cummings, L.L. (1975) "Perceived environmental uncertainty: Effects of information and structure", *Academy of Management Journal*, 18, 725-739.
- Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W. (1967) *Organization and Environment*, Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W. (1973) "A reply to Tosi, Aldag and Storey", *Administrative Science Quarterly*, 18, 397-398.
- Lindsay, W.M., and Rue, L.W. (1980) "Impact of the organization environment on the long-range planning process: A contingency view", *Academy of Management Journal*, 23, 385-404.
- Pennings, J.M. (1975) "The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 20, 393-410.
- Taylor, R.N. (1984), *Behavioral decision making*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Thompson, J.D. (1967) *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill.
- Tinker, A.M. (1976) "A note on environmental uncertainty and a suggestion for our editorial function", *Administrative Science Quarterly*, 21, 506-508.
- Tesi, H., and Slocum, J.W. (1984) "Contingency theory: Some suggested directions", *Journal of Management*, 10, 9-26.
- Tung, R. (1979) "Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organizational structure", *Academy of Management Journal*, 22, 672-693.