



ULUSLARARASI AKADEMİ DERGİSİ  
INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMY

Yıl/Year: 2022  
Cilt/Volume: 1  
Sayı/Issue: 1

Çevresel Belirsizliğe Uyum Sağlama Stratejileri  
Adaptation Strategies to Environmental Uncertainty

Fatma YEŞİLKUŞ<sup>1</sup>

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

**Anahtar Kelimeler:**

Çevre, Belirsizlik, Uyum,  
Yönetim

**Makale Kategorisi:**

Derleme Makalesi

**Gönderilme Tarihi:**

11.12.2022

**Revizyon Tarihi:**

19.12.2022

**Kabul Tarihi:**

19.12.2022

Teknoloji, müşteri seçimi, kurum kültürü ve rakiplerin eylemleri dahil olmak üzere örgütsel çevredeki beklenmeyen değişimler, işletmenin çevresinde belirsizliğe sebebiyet verebilmektedir. Çevresel belirsizlik yönetilemediğinde kurumsal stratejiler uygulanamamakta, organizasyonel verimlilik düşmekte ve rakiplerden geri kalarak işletmenin sürdürülebilirliği olumsuz etkilenmektedir. Günümüzün karmaşık ve dinamik iş dünyasında çevresel belirsizliğin en aza indirilmesi ve çevresel belirsizliğe uyum sağlanması işletmelerde gereklilik arz etmektedir. Uyum, bir işletmenin pazar stratejilerini ve işletme tasarımını, çeşitli iş zorluklarıyla mücadele edebilmek için çevredeki değişime uyarlayabilme yeteneğidir. Önemli olan, çevrede yaşanan değişimlere karşın işletmelerin proaktif davranarak uyum sağlama kapasitesini artırmasıdır. Bu bağlamda bu çalışma, çevresel belirsizlik ve uyum arasındaki ilişkiyi araştırarak işletmelerin çevresel belirsizlik ile başa çıkma stratejilerinin neler olduğunu keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda ilgili literatür derlenerek hazırlanan bu çalışma, işletmelerin çevresel belirsizliğe uyum sağlamasında iç ve dış çevrenin doğru analiz edilmesini, işletme kültürüne esneklik ile öğrenen örgüt yaklaşımının entegre edilmesini ve stratejik ittifakların kurulmasının çevresel belirsizliğe uyum sağlamada işletmelere yardımcı olabileceğini öne sürmektedir.

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Tarsus Üniversitesi, Mersin, [fatma\\_yesilkus@tarsus.edu.tr](mailto:fatma_yesilkus@tarsus.edu.tr), ORCID ID: 0000-0002-7749-9562.

**Atıf için (Cite as):** Yeşilkuş, F. (2022). Çevresel belirsizliğe uyum sağlama stratejileri. *Uluslararası Akademi Dergisi*, 1(1), 10-20.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

**Keywords:**

Environment, Uncertainty, Adaptation, Management

**Article Classification:**

Review Article

**Date Received:**

11.12.2022

**Date Revised:**

19.12.2022

**Date Accepted:**

19.12.2022

Unexpected changes in the organizational environment, including technology, customer choice, corporate culture, and the actions of competitors may cause uncertainty in the business environment. When environmental uncertainty cannot be managed, corporate strategies cannot be implemented, organizational efficiency decreases, and the sustainability of the business is negatively affected by falling behind the competitors. In today's complex and dynamic business world, minimizing environmental uncertainty and adapting to environmental uncertainty are essential for businesses. Adaptation is the ability of a business to adapt its market strategies and business design to changes in the environment to meet various business challenges. The significant thing is that businesses increase their capacity to adapt by acting proactively despite the changes in the environment. In this context, this study aims to explore the strategies of companies to cope with environmental uncertainty by investigating the relationship between environmental uncertainty and adaptation. To this end, the study that was prepared by relevant literature argues that the correct analysis of the internal and external environment in the adaptation of businesses to environmental uncertainty, integrating flexibility and learning organization approach into business culture, and establishing strategic alliances may help businesses in adapting to environmental uncertainty.

## 1. Giriş

Açık bir sistem olarak organizasyonlar, işleyişindeki değişiklikler ve çevresinde üretilen dönüşümlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Halmaghi vd., 2017: 381). Organizasyonlar ve stratejik yönetimin temel bir sorusu, bir işletme ile çevresi arasındaki ilişkinin nasıl olduğu üzerinedir. Özellikle işletmelerin çevredeki değişikliklere ve zorluklara nasıl hızlı ve verimli bir şekilde tepki verebildiği, işletmelerin çevreleriyle nasıl geliştiği ve değiştiği ile bu çevreye nasıl uyum sağladığı, araştırmacılar tarafından araştırılmaya devam etmektedir (Ferincz, 2016: 53).

Sürekli çevre ile yoğun ilişki içerisinde olan ve temelde kâr elde etme önceliği bulunan işletmeler, sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için çevreye karşı duyarlı olmalıdır (Kılıçaslan ve Of, 2019: 37). Ancak çevre her zaman araştırılıp, analiz edilip bilgi toplanacak bir ortam olamamaktadır. Bazı durumlarda işletmeler çevreye ilişkin bilgi toplayamamakta, böyle durumlarda ise çevresel belirsizlik ortaya çıkmaktadır (Naktiyok, 1995: 47).

Çevresel belirsizlik, tedarikçilerin, rakiplerin, tüketicilerin ve ilgili tüm paydaşların yapabilecekleri eylemler, sosyokültürel eğilimlerdeki değişiklikler, demografik değişimler ve teknolojiye başlıca yeni gelişmeler sebebiyle yöneticilerin örgütsel ortamı tahmin etmesinin zorlaşmasıdır (Kaya vd., 2018: 773). Çevresel belirsizliği yönetmek ve organizasyonel dayanıklılık oluşturmak için gereken uyum ve esnekliğin sağlanması ve işletmelerin güçlü dinamik yetenekler geliştirmesi bu süreçte kritik öneme sahiptir (Haarhaus ve Liening, 2020: 2).

Bu bilgiler ışığında bu çalışma, çevre ve çevresel belirsizliğin işletmeler üzerindeki kritik etkilerini kabul etmekte ve bu nedenle çevresel belirsizliğin çevreye uyum ile yönetebileceğini ileri sürmektedir. Çalışma kapsamında ilgili literatürdeki çevresel belirsizlik ile uyum arasında ne tür bir ilişki olduğunu ve işletmelerin çevresel belirsizliğe nasıl uyum sağlayabileceği araştırılmaktadır. Buradan hareketle çalışmada; çevre, çevre türleri, çevresel belirsizlik ve çevresel belirsizliğin nedenleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Ayrıca çalışmada çevresel belirsizliğin yönetilmesinde kilit stratejilere de yer verilmiştir.

## 2. Çevre

Günümüzün iş dünyası, çok karmaşık ve dinamik bir ortamı beraberinde getirmektedir. Ekonominin ve ekonomik sistemin doğası, siyasi ve yasal çerçeve, sosyal sistem, coğrafi ve ekolojik koşullar, demografik faktörler gibi birçok husus, işletmeler üzerinde derin bir etkiye sahiptir (Zhabin vd., 2016: 51). Üretilen ve pazarlanacak ürün veya hizmetin türü, kullanılacak pazarlama stratejileri, işin örgütlenme şekli, benimsenecek teknoloji gibi her bir iş süreci, çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Bu nedenle, uygun iş stratejilerini formüle etmek için, iş çevresini doğru bir şekilde betimlemek ve anlamak gerekmektedir (Cherunilam, 2016: 5).

Çevre, bir işletmeyi çevreleyen ve etkileyen tüm koşulların, olayların ve etkilerin toplamıdır. Çevre, bir işletmenin işleyişi üzerinde etkisi olan tüm dış güçler olarak açıklanmaktadır (Dutta, 2011: 2). Başka bir tanıma göre çevre, bir organizasyonu çevreleyen, organizasyonun çalışma şeklini etkileyebilme potansiyeli olan ve işletmenin kıt kaynakları elde etme yeteneğine etki eden bir dizi baskı ve kuvvet olarak ifade edilmektedir (Jones, 2013: 82).

Karmaşık ve dinamik iş süreçlerinin yer aldığı globalleşme sebebiyle işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri, fırsat, tehdit ve karşılaştığı zorlukların tespiti kritik önem arz etmektedir (Eruemegbe, 2015: 479). Çünkü hiçbir işletme faaliyet gösterdiği pazarda tek başına değildir. Her işletme, kendisini çevreleyen koşullar ile faaliyet göstermekte ve dolayısıyla bu koşullardan etkilenmektedir. Bu sebeple çevrenin, işletmeler üzerinde belirleyici bir role ve işletmeleri şekillendirme yeteneğine sahip olduğunu kabul etmek gerekmektedir (Güçlü, 2003: 72). Bu bağlamda, bir işletmenin çevresini tanıması kritiktir. Bir işletme çevresini tanıyarak iş fırsatlarını keşfedebilir, kaynaklarını optimum kullanabilir, tehdit ve fırsatları ile güçlü ve zayıf yönlerini analiz edebilir, değişimlere hızlı ayak uydurabilir, yoğun rekabete karşı cevap verebilecek düzeye erişebilir ve doğru planlamalar yapabilir (IIMM, 2019: 5).

Bir işletmenin çevresi iç ve dış çevre olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır (Santoso vd., 2021: 383). Dış çevre, bir işletmenin dışarıdaki faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen heterojen koşullar kümesini ifade etmektedir. Ek olarak dış çevre, işletmenin işletme dışındaki eylemlerinin yürütülmesini destekleyebilecek veya engelleyebilecek farklı evrimler olarak da tanımlanmaktadır (Cornescu vd., 2003: 63). Dış çevrenin bilinmesi, bir işletmenin teknolojik gelişmeleri tanımlamasında, müşteri beklentilerinin karşılanmasında, tedarikçi gereksinimlerinin anlaşılmasında ve artan rekabete uyum sağlamada işletmelere fayda sağlamaktadır (Banham, 2010: 21).

İşletmelerin dış çevresi birçok etmeni kapsayabilmektedir. İlgili literatürde başlıca dış çevre etmenleri; politik ve yasal, teknolojik, ekonomik, sosyo-kültürel, demografik ve uluslararası çevre olarak kabul edilmektedir (Dubitskaya ve Tcukanova, 2018: 2; Mirze ve Ülgen, 2010: 64).

**Tablo 1.** Dış Çevre Etmenleri

Dış Çevre Etmeni	Tanım
<i>Politik ve Yasal Çevre</i>	İşletmenin faaliyette bulunduğu pazarda, merkezi ve yerel resmi makamlar ile ilgili kurum ve işletmelerin siyasi otoritesinin bulunduğu çevredir. Politik çevrede karar vericilerin çıkardığı yasalar, yönetmelikler ve aldıkları kararlar işletmeler üzerinde büyük etkiye sahiptir (Özbozkurt, 2016: 31).
<i>Teknolojik Çevre</i>	İşletmenin faaliyet gösterdiği pazardaki araştırma ve geliştirme faaliyetlerini, bilgi ve mobil teknolojilerdeki değişiklikleri, internet ve e-ticaretteki yenilikleri kapsamaktadır (Meskhia ve Shaburishvili, 2015: 118).

<i>Ekonomik Çevre</i>	İşletmenin içerisinde bulunduğu ekonomik sistem ile ilgili koşulları tanımlayan ekonomik çevre, ekonominin genel durumu, ekonomi politikaları ve ekonomik sistemi kapsamaktadır (Özbozkurt, 2020: 158).
<i>Sosyo-kültürel Çevre</i>	Sosyo-kültürel çevre; kültür, dil, din, yaşam tarzı gibi toplumsal faktörlerin bulunduğu sosyal ve kültürel etmenlerin bir kombinasyonudur (Yeşilkuş ve Özbozkurt, 2021: 55). Toplum ve kültür doğrudan işletme faaliyetlerine dahil olmasa bile dolaylı olarak işletmenin nasıl yönetildiğine, hangi malların üretilecek olmasından bunların nasıl ve hangi yollarla hangi kesime satılacağına ve operasyonel birimlerin kurulmasına kadar kritik öneme sahiptir (Masovic, 2018: 1).
<i>Demografik Çevre</i>	Demografik çevrenin ana göstergeleri; nüfus büyüklüğü, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, etnik köken gibi faktörlerden oluşmaktadır. İşletmenin kâr elde edilebilirliğini etkileyen demografik çevre, arz-talep ilişkisinde merkezi öneme sahiptir (Mghebrishvili, 2014: 1-3).
<i>Uluslararası Çevre</i>	Uluslararası çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu pazardaki fırsat ve tehditleri; politik, yasal, ekonomik ve sektörel koşulları; tedarikçi, müşteri ve rakipleri bünyesinde barındırmaktadır (Mirze ve Ülgen, 2010: 89).

**Kaynak:** İlgili literatür derlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Diğer taraftan işletmenin iç çevresi, işletmenin kaynakları, kültürü ve yapısıdır (Tang, 1998: 301). Özellikle bir işletmenin çevresi, sahip olduğu nitelikli insan kaynağını da kapsamaktadır (Suryana vd., 2017: 12-13). Bir işletmenin iç çevresini tanıması hem maddi hem de insan kaynağı potansiyelini analiz etmesi, o işletmeyi rakip işletmelere kıyasla daha üst bir pozisyona yükseltebilecektir. Bu durum ayrıca iş mükemmeliyetçiliği açısından da gereklilik arz etmektedir. Çünkü işletme; bilinirliğini artırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, maksimum kâr elde edebilmek için iç çevresindeki dinamizmi, üstünlüklerini ve engellerini tanımlamalıdır (Al-Rawashdeh, 2019: 175).

### 3. İşletmelerde Çevresel Belirsizlik

İşletmeler, faaliyet alanlarını kolayca yönetebilmesi ve paydaşlarını tatmin edebilmesi için istikrarlı ve bol miktarda kaynağa sahip olmayı arzu etmektedir. Ancak bazı güç durumlar, işletmelerde belirsizliğe neden olmakta ve yöneticilerin örgütsel alanlarını korumak ve büyütme için ihtiyaç duydukları kaynak akışını kontrol etmesini zorlaştırmaktadır (Jones, 2013: 88).

Belirsizlik, yöneticilerin çevresel ihtiyaçları ve değişiklikleri anlamak ve tahmin etmek için çevresel faktörler hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması anlamına gelmektedir (Daft ve Marcic, 2006: 60). Farklı bir ifadeyle çevresel belirsizlik, çevrenin öngörülemezliği, çevresel değişimin etkilerini tahmin edememe ve bir yanıt seçiminin sonuçları gibi bir işletmenin performansını belirleyen çevrenin temel boyutları hakkında algılanan bilgi eksikliğini ifade etmektedir (Chen, 2013: 246).

Çevrede meydana gelen örüntü ve olaylar; çevrenin kararlı veya kararsız, homojen veya heterojen, basit veya karmaşık olması gibi çeşitli durumlar; işletmenin büyümesini desteklemek için mevcut olan kaynak miktarı ve bu kaynakların konsantre veya dağılmış olması ve işletmenin amaçlanan alanıyla ilgili ortamdaki fikir birliği derecesi, çevre hakkında bilgi ihtiyacı ve çevreden kaynak ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bilgi toplamanın eksik olması ya da bu bilgilere yanıt verme derecesinin düşük olması, belirsizliğe sebep vermektedir (Daft, 2008: 144-145). Bu çerçevede, Şekil 1, çevresel belirsizliğe neden olan başlıca unsurları ifade etmektedir.



Şekil 1. Çevresel Belirsizliğin Başlıca Nedenleri

**Kaynak:** Jones (2013: 88)'den uyarlanmıştır.

Karmaşıklık, sistemler arasındaki karşılıklı ilişki, karşılıklı etkileşim ve karşılıklı bağılıktan oluşan bir ortamı ifade etmektedir. Karmaşık bir sistem, işletmenin içerisinde yer alan farklı alt sistemlerin, kendi aralarındaki ilişkilerine bağlı olarak ve sistemin yaşadığı çevrenin benzer şekilde kendi içerisinde bağımsız olarak değişebilen unsurlarının sistem üzerindeki karşılıklı etkileri ile devinen, amaçlarına ulaşmak için zaman içinde farklı zamanlarda farklı iş yapma ve yapılanma özellikleri göstererek yaşamını sürdüren bir sistemdir (Koçel, 2011: 475-476). Çevresel karmaşıklık, bir işletmenin yönetmesi gereken spesifik sayının ve birbirine bağılılığının bir fonksiyonu olarak da tanımlanabilmektedir. Bir işletme zaman içinde farklı müşteri grupları için daha geniş bir ürün çeşitliliği ürettiğinde karmaşıklık artabilmektedir. Bir işletmenin çevresi ne kadar karmaşıkça, o çevre hakkındaki belirsizlik de o kadar fazla olmaktadır. Kaynak akışını tahmin etmek ve kontrol etmek son derece zorlaşmakta ve çevre ile işlemlerin yönetilmesiyle ilgili sorunlar artmaktadır (Jones, 2013: 88-89). Bununla birlikte, heterojenlik veya bir işletmenin operasyonlarıyla ilgili dış unsurların sayısı ve farklılığı anlamına gelmektedir. İşletmeyi düzenli olarak etkileyen dış faktörler ve işletmenin faaliyet alanında diğer işletmelerin sayısı arttıkça karmaşıklık da artabilmektedir. Karmaşık bir ortam, işletmenin çok çeşitli dış unsurlarla etkileşime girdiği ve bundan etkilendiği ortamdır. Basit bir ortam ise işletmenin sadece birkaç benzer dış unsurla etkileşime girdiği ve bundan etkilendiği ortamdır (Daft, 2008: 145).

Dinamizm boyutu, ortamdaki öğelerin istikrarlı olup olmadığını ifade etmektedir. Bir çevre, yaşamı boyunca aynı kalırsa istikrarlıdır. Değişen çevresel koşullar altında, organizasyonel bileşenler aniden değişebilmektedir. Bu anlamda, çevresel alanların çoğu işletmeler için giderek daha dengesiz bir duruma gelebilmektedir (Daft, 2008: 147). Ek olarak, çevresel dinamizm, belirli ve genel ortamlardaki kuvvetlerin zaman içinde ne ölçüde hızlı değiştiğinin ve dolayısıyla bir işletmenin karşılaştığı belirsizliğin nedeni olmaktadır. Kuvvetler, kaynakların öngörülebilir bir şekilde arz edilmesini etkilediğinde bir ortam istikrarlı olmaktadır. İşletmeler, güçlerin zaman içinde nasıl değişeceğini öngöremezse, ortam istikrarsız ve dinamiktir. Örneğin, teknoloji, bilgisayar endüstrisinde olduğu gibi hızla değişiyorsa, ortam çok dinamiktir (Jones, 2013: 89). Bu bağlamda, işletmelerin faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması için, dinamik yapıyla sürekli olarak değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi gerekmekte ve işletmeler tarafından kabul gören ve uygulanmakta olan yaklaşımın, çevre ile stratejik açıdan uyum sağlanması önem arz etmektedir (Mirze ve Ülgen, 2010: 80).

Çevresel ferahlık, bir işletmenin etki alanını desteklemek için mevcut olan kaynak miktarının bir fonksiyonudur. Zengin ortamlarda, kaynakların bol olması sebebiyle işletmeler, kaynak üstünlüğü elde edebilmek için rekabet etmeleri gerekmektedir. Bu ortamda belirsizlik düşüktür. Fakat kaynakların az olduğu ferah olmayan fakir ortamlarda ise, kaynakların azlığı ve rakiplerin fazla olması sebebiyle belirsizlik yüksektir. Çevresel fakirlik; işletmenin yeterli kaynağın olmadığı bir ülkede ya da bir ülkenin fakir bölgesinde bulunması ve yüksek düzeyde kaynak rekabeti olması sebebiyle meydana gelebilmektedir (Jones, 2013: 89).

Bu hususlar doğrultusunda, çevresel dış faktörler değiştiğinde, işletmeler yüksek belirsizlik ile karşı karşıya kalmaktadır (Sia vd., 2004: 253). Belirsizlik, organizasyonel aksiyonun alınmasında başarısızlık riskini artırabilmekte ve karar alternatifleriyle ilişkili maliyet ve olasılıkların hesaplanmasını zorlaştırabilmektedir (Choo, 1998: 199). Ancak çevresel belirsizliği işletmelere yalnızca olumsuz etkileri olan bir etmen olarak görmemek gerekmektedir. Rekabetçi konumlarını sürdürmek için tehditleri etkisiz hale getirmek ve fırsatlardan yararlanmak zorunda olan işletmelere fırsatlar da sunabilmektedir (Koç, 2022: 3) İşletmelerin bu nedenle sürdürülebilir rekabet ortamında hayatta kalabilmesi ve etkili bir şekilde faaliyetlerini yerine getirebilmesi için çevresel belirsizliği doğru stratejilerle yönetmesi önemlidir (Örnekli, 2010: 1). Bu süreçte işletmelerin, değişen çevreye ilişkin doğru bilgilerin toplanmasına daha çok önem vermesi gerekmektedir (Şahinkesen, 2010: 4). Eksik bilgi, rekabet ortamından elimine olmaya ve belirsizliğin artarak işletmenin yaşam döngüsünün son bulmasına neden olabilir.

#### 4. Çevresel Belirsizliğe Uyum Sağlama

Değişimin ve gelişmelerin büyük bir hızla yaşandığı günümüzde, değişen dış çevre şartları karşısında belirsizliğe uyum sağlayabilmek için, işletmelerin optimum stratejileri tespit etmesi önemli bir yere sahiptir (Özbozkurt, 2019: 74). Bu bağlamda, işletmelerdeki değişim ve çevreye uyum noktasında iki önemli bileşen kritik rol oynamaktadır (Koçel, 2011: 362-363):

- **Rekabet Yaklaşımı:** Çevrenin öngördüğü rekabet koşullarına uyamayan işletmelerin geri planda kaldığını yansıtan bir yaklaşımdır. Bu düşünceye göre, belirli bir yapı ve işleyiş özelliği bulunan işletmeler, çevre özelliklerinin değişmesi nedeniyle, faaliyetlerini devam ettirmekte güçlük yaşamaktadır. Çünkü, rakip işletmeler çevre şartlarına uyum sağlamış ve ona göre aksiyon almıştır. Bu süreçte, çevreye uyum sağlayamayan işletmenin “elenmesi” söz konusudur.
- **Boşluk (Niş) Yaklaşımı:** Bu yaklaşım, çevresel koşullardan meydana gelen her değişim ve yeniliğin bir boşluk yarattığını iddia etmektedir. Çevreye uyum sağlayabilen işletmeler, bu boşluğun ne olduğunu doğru bir şekilde keşfederek o boşluğu doldurabilenler olarak ifade edilmektedir.

Belirli bir ortamda yer alan bir işletme; pozisyonlar ve departmanlar, organizasyonel farklılaşma ve entegrasyon, kontrol süreçleri ve gelecek tahminleri bakımından belirsiz bir ortamdaki bir işletmeden farklı bir şekilde yönetilmekte ve kontrol edilmektedir. İşletmelerin iç yapı ile dış çevresi arasında doğru uyum stratejilerinin oluşturulması gerekmektedir (Daft, 2008: 149). Buradan hareketle, belirsizliğin azaltılmasında ve çevreye adapte olunmasında kaynak bağımlılığı önemli bir unsur olabilmektedir.

Kaynak bağımlılığı teorisine göre, bir işletmenin amacı, çevresindeki kıt kaynakların tedariki için diğer işletmelere bağımlılığını en aza indirmek ve gerekli kaynakları güvence altına almak için onları elde etmenin yollarını bulmaktır (Jones, 2013: 91). Farklı bir ifadeyle kaynak bağımlılığı yaklaşımı, kıt ve değerli kaynaklara ulaşabilme, bu kaynakları başarıyla işletmeye entegre etme ve yönetme becerisidir (Daft, 2008: 97).

Kaynak bağımlılığı teorisi, işletme kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlaması için dört önemli kriteri ortaya koymaktadır. Teoriye göre ilk kriter, işletme çevresindeki fırsatların görülebilmesi ya da tehditlerin üstesinden gelenebilmesi için kaynakların *değerli* olması gerektiğidir (Barney, 1986: 658). İkinci kriter, işletmenin sahip olduğu kaynakların, potansiyel rakipler arasında *ender* nitelikte olmasıdır. Üçüncü kriter, kaynağın kusursuz bir şekilde *taklit edilemez* olmasını öngörürken, dördüncü kriter ise kaynağın *eşdeğer ikamesinin olmaması* gerektiğini savunmaktadır (Barney ve Clark, 2007: 57; Yeşilkuş vd., 2022: 187).

Kaynakların sağlanması çevrenin karmaşıklığına, dinamizmine ve zenginliğine bağlı olmaktadır. Önemli müşteriler kaybolduğu veya yeni rakipler pazara girdiği için bir ortam zayıflarsa, kaynaklar kıtlaşabilmekte ve daha değerli hale geleceğinden belirsizlik artabilmektedir. İşletmeler bağımlı oldukları kaynaklara erişim sağlamak için çevre ile olan işlemlerini yönetmeye çalışarak, çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadır. Kaynaklara erişimin olabildiğince öngörülebilir olması, faaliyet alanlarının yönetimini basitleştirmekte ve hayatta kalmayı desteklemektedir (Jones, 2013: 91).

Diğer taraftan, popülasyon ekolojisi yaklaşımının ele alınması gerekmektedir. Popülasyon ekolojisi teorisine göre işletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirmek için kaynakları elinde bulunduran çevreye bağımlıdır (Carroll, 1984: 75). Örgütsel ekoloji yaklaşımının temel argümanı şu şekildedir: Doğadaki canlı varlıklar nasıl doğal bir seçimle elenip bir kısmı yaşamını kaybederken diğer kısmı bir evrim içinde gelişerek yaşamlarını sürdürüyorsa, işletmeler için de durum bunun bir benzeridir (Güneş, 2012: 115; Ulukan, 2017: 46). Çevre, bünyesindeki bazı işletmeleri ortadan kaldırırken, bir kısmını da seçerek yaşamlarına devam etmelerine olanak sağlamaktadır. Temel sav, bu evrimin çevredeki yeni şartlara uyumlu özellikler gösterebilen işletmelerin doğması veya çoğalması; değişen çevreye uyum sağlamayan işletmelerin yok olması ya da azalması ile gerçekleşebileceği yönündedir (Erdil vd., 2010: 18). Bu yaklaşım, mevcut işletmelerin hakimiyeti altında yeni işletmelerin ortaya çıkma veya yok olup gitme oranını etkileyen faktörleri açıklamayı amaçladığından; işletmelerin bu yaklaşımdan faydalanması gerekmektedir. İşletme ve çevre arasındaki ilişkinin doğru bir şekilde kurulmasıyla, organizasyonlar çevreye daha kolay uyum sağlayabilecektir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 14).

Çevrede meydana gelen değişimleri anlayıp doğru bir şekilde analiz edilmesinin ardından işletmenin bu değişimlere uyum sağlayabilmesi için esnek olması gerekmektedir. İşletmeler için özellikle dinamik çevre şartlarını beraberinde getiren kriz dönemlerinde stratejilerde etkinliği sağlayacak en önemli aracın esneklik olduğu kabul edilmektedir (Uzkurt, 2002: 16). Bu bağlamda esneklik kavramı özünde, değişen bir dizi koşullara bağlı olarak işletmenin bu değişimlere direnmek yerine uyum sağlama yeteneği olarak açıklanmaktadır (Saleh vd., 2009: 307-308). Nitekim işletmelerin esneklik kazanmasında öğrenen örgüt kültürünün rolü büyüktür (Uğurlu, 2011: 19).

Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içerisinde faaliyette bulunan işletmeler, stratejik hedeflerini belirlerken aynı zamanda teknolojik ve yapısal olarak bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadır. Öğrenen örgütler bu hızlı değişimi görebilen ve ihtiyaç duyulan dönüşümleri gerektiği anda gerçekleştirerek kendi kendini yenileyebilen işletmelerdir (Faiz, 2016: 1). Öğrenen örgüt kültürüne sahip işletmeler, araştırma ve geliştirme yatırımlarını artırarak mevcut süreçlerini iyileştirmekte ve ayrıca yeni eylem stratejilerini kolaylıkla belirleyebilmektedir (Levinthal, 2016: 1). Ek olarak bu işletmeler; verimliliği, üretkenliği, kârlılığı artırabilmek, belirsizliğe daha hızlı uyum sağlayabilmek için çalışanlarına öğrenme ve sürekli gelişme kültürünü aşılamakta, bilgiyi anında işletme içi paydaşlar ile paylaşmakta, çalışan sesliliğine önem vermekte ve yönetsel sorunların çözümünde çalışanların düşüncelerini göz önünde bulundurmaktadır (Eisenberg vd., 2018: 50).

## 5. Sonuç

Günümüzün iş ve sosyal ortamları her an mevcut olanların yanı sıra yeni belirsizlikler ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin karşılaştığı belirsizlikler artıkça, çeşitli belirsizlik alanlarıyla mücadele etmek için her düzeydeki işletmelerde belirsizliğe uyum sağlayabilme yöntemleri önem arz etmektedir (Ege vd., 2017: 441). Bu süreçte işletmelerin belirsizliğe bakış açısı, topyekûn bir tehdit olarak görmek ve ondan tamamen kaçınmak yerine, belirsizliğin bir fırsat olarak anlaşılması ve benimsenmesi üzerine kurulu olmalıdır (Samsami vd., 2015: 227).

Belirsizliği yönetmede, yöneticilerin bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli faaliyetleri kontrol edebilmesi adına işletmenin tasarımı ve kültürünün çeşitli boyutlarını ve bileşenlerini seçip yönetebilme süreci ön plana çıkmaktadır. Çevreyi dikkate alarak oluşturulan bir işletme kültürü, iç ve dış baskıları yönetme kabiliyetini artırmakta; böylece, işletme daha uzun vadede hayatta kalabilmektedir. Bu bakış açısı, işletmenin değişen küresel çevreye yanıt vermek için yapısını ve kültürünü, sürekli olarak yeniden tasarlamasına ve dönüştürmesine izin vermektedir. Nitekim İnce ve Özbozkurt (2020: 2171)'a göre işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarda etkili olabilmesi, çevrenin analizi ve optimum iş stratejilerinin ortaya konularak bu faktörlerin doğru yönetilmesine bağlıdır. Bu bağlamda iç ve dış çevre; siyah kuğuların (tahmin edilemeyen, öngörülemeyen olayları) da dahil edildiği bir analiz çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Diğer taraftan, işletmenin dış çevresindeki dinamizmi fark eden yöneticiler, teknolojik bilgi birikimini ve örtük bilgisini korumaya gayret etmektedir. Ancak bu süreçte stratejik ittifaklar kurularak, belirsizliğin olumsuz sonuçları olan maliyetlerin ve risklerin paylaşılması, kaynakların ise daha kolay elde edilmesi söz konusu olabilmektedir. İşletmeler arası sinerji oluşturularak güç birliği yapılabilen, böylelikle bir işletmenin belirsizlik durumunda eksik kaldığı bir konuda stratejik ittifak kurulan işletmeden destek alınabilmektedir.

## Kaynakça

- Al-Rawashdeh, E. T. (2019). Factors of the internal environment and their impact on organizational excellence in the Public Universities in Southern Jordan from the Point of View of Workers. *International Business Research*, 12(4), 175-186.
- Banham, H. C. (2010). External environmental analysis for small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Business & Economics Research*, 8(10), 19-26.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Carroll, G. (1984). Organizational ecology. *Annual Review of Sociology*, 10, 71-93.
- Chen, J. (2013). *Environmental uncertainty*. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of Management Theory* (ss. 245-249). USA: Sage Reference
- Cherunilam, F. (2016). *Business environment: Text and cases*. India: Himalaya Publishing House.
- Choo, C. W. (1998). *The management of uncertainty: Organizations as decision-making systems*. USA: Oxford University, 199-248.
- Cornescu, V., Mihăilescu, I. & Stanciu, S. (2003). *Managementul organizației*. Bucharest: All Beck.
- Daft, R. L. & Marcic, D. (2006). *Understanding management*. USA: Nelson Education.



- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design*. USA: Cengage Learning.
- Dubitskaya, E. & Tcukanova, O. (2018). *Analysis of the influence of external environmental factors on the development of high-tech enterprises*. In MATEC Web of Conferences (Vol. 170, ss. 1-7). EDP Sciences.
- Dutta, T. (2011). *Indian business environment*. In P. Bhalla (Ed.), *Business environment* (ss. 1-40), India: Excel Books Private Limited.
- Ege, T., Esen, A. & Aşık Dizdar, Ö. (2017). Organizational learning and learning organizations: An integrative framework. *International Journal of Management Economics & Business* 13(2), 439-460.
- Eisenberg, A., Ignatjeva, S., Iliško, D. & Rauckiene-Michaelsson, A. (2018). Adaptation of the organizational learning culture (OLC) dimension methodology in the Israeli local authorities context. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 9(1), 50-63.
- Erdil, O., Kalkan, A. & Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel ekoloji kuramından stratejik yönetim anlayışına. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 17-31.
- Eruemegbe, G. O. (2015). Impact of business environment on organization performance in Nigeria: a study of union bank of Nigeria. *European Scientific Journal, Special Edition*, 478-494.
- Faiz, E. (2016). Öğrenen örgütlerde yenilikçilik ve proaktiflik üzerine kavramsal bir çalışma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 1-21.
- Ferincz, A. (2016). Adaptation and change in organizational learning research. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(5), 53-63.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güneş, M. (2012). Kamu yönetiminde sosyal çevrenin ekolojik düşünce ile algılanması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 99-126.
- Haarhaus, T. & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 1-12.
- Halmaghi, E. E., Iancu, D. & Băcilă, M. L. (2017). *The organization's internal environment and its importance in the organization's development*. In International Conference Knowledge-Based Organization, 378-381.
- Indian Institute of Materials Management-IIMM. (2019). *Business environment*. Erişim adresi: [https://iimm.org/wp-content/uploads/2019/04/IIMM\\_BE\\_Book.pdf](https://iimm.org/wp-content/uploads/2019/04/IIMM_BE_Book.pdf)
- İnce, M. & Özbozkurt, O. B. (2020). Siyah kuğuyu yönetmek. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(23), 2164-2177.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. UK: Pearson.
- Kaya, Ç., Ataman, G. & Elbaşı, İ. H. (2018). Perceived environmental uncertainty and innovation adoption: Exploring the Turkish context. *BMIJ*, 6(4), 770-789.

- Kılıçaslan, İ. & Of, S. (2019). İşletme ve çevre duyarlılığı açısından sürdürülebilirliğin maliyet analizine bakış. *Bayburt Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2(5), 35-41.
- Koç, E., Delibaş, M. B. & Anadol, Y. (2022). Environmental uncertainties and competitive advantage: A sequential mediation model of supply chain integration and supply chain agility. *Sustainability*, 14(14), 8928.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. Türkiye: Beta Yayıncılık.
- Levinthal, D. A. (2016). *Learning and adaptation*. In D. Teece, M. Augier (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (ss. 1-5), UK: Palgrave Macmillan.
- Masovic, A. (2018). Socio-cultural factors and their impact on the performance of multinational companies. *Ecoforum Journal*, 7(1), 1-6.
- Meskhia, I., & Shaburishvili, S. (2015). Basics of research of the technological environment of business *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 34(107), 117-124.
- Mghebrishvili, B. D. (2014). Demographic environment and opportunities for retail trade development. 1-7.
- Mirze, S. K. & Ülgen, H. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Türkiye: Beta Yayınevi.
- Naktiyok, A. (1995). *İşletmelerde çevre yönetimi: Bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi).
- Örnekli, Y. (2010). *Sürdürülebilir rekabetçi avantaj çerçevesinde çevre-strateji-yapı performans ilişkisi: Bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe bir uygulama* (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi).
- Özbozkurt, O. B. (2016). *Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde politik risk yönetim stratejilerinin oluşturulması ile ilgili Türk iş dünyası ve yatırımcıların algısı üzerine nitel bir araştırma* (Doktora Tezi, Çağ Üniversitesi).
- Özbozkurt, O. B. (2019). Çağdaş stratejik yönetim mimarisi üzerine. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 67-81.
- Özbozkurt, O. B. (2020). Uluslararası işletmeciliğin makro çevresi ve riskleri. 3rd International Economics, Business and Social Sciences Congress, in Kahramanmaraş, Türkiye, 22-25 Ekim 2020, Econdor, 155-168.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. USA: Stanford University Press.
- Saleh, J. H., Mark, G., & Jordan, N. C. (2009). Flexibility: A multi-disciplinary literature review and a research agenda for designing flexible engineering systems. *Journal of Engineering Design*, 20(3), 307-323.
- Samsami, F., Hosseini, S. H. K., Kordnaeij, A. & Azar, A. (2015). Managing environmental uncertainty: From conceptual review to strategic management point of view. *International Journal of Business and Management*, 10(7), 215-229.
- Santoso, R., Permana, E. & Abdullah, B. (2021). Analysis of the business environment in construction service industry in DKI Jakarta Indonesia. *Ilomata International Journal of Management*, 2(3), 172-185.

- Sia, C. L., Teo, H. H., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2004). Effects of environmental uncertainty on organizational intention to adopt distributed work arrangements. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(3), 253-267.
- Suryana, T., Sudirman, I. & Rusliati, E. (2017). External and internal environment, and business ethic on business partnership and its implication on small enterprise performance in West Java. *Trikonomika*, 16(1), 8-20.
- Şahinkesen, Ö. G. (2010). *Öğrenen organizasyonlar: Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi).
- Tang, H. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18(5), 297-309.
- Uğurlu, Ö. Y. (2011). *Örgütsel öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma* (Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi).
- Ulukan, H. (2017). *Yönetim tarzlarının beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki informal iletişim kanallarına etkisi* (Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi).
- Uzkurt, C. (2002). Çevresel belirsizliklere karşı rekabet avantajı yakalamada stratejik esnekliğin rolü ve firma performansına etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 1-20.
- Yeşilkuş, F. & Özbozkurt, O. B. (2021). Uluslararası işletmecilikte finansal risklerin stratejik yönetimi. *European Journal of Educational & Social Sciences*, 6(1), 51-66.
- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B. & Korkmazıyrek, H. (2022). Psikolojik Sermayenin işe angaje olma üzerindeki etkisinde pozitif ses çıkartma davranışının aracılık rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 48, 185-202.
- Zhabin, A. P., Suraeva, M. O., Evdokimov, A. N., Polynova, L. V., Akopyan, D. A., Chertykovtsev, V. K. & Grigoryants, I. A. (2016). Crisis management on the basis of the marketing approach for development of innovative potential of the organization. *International Review of Management and Marketing*, 6(6), 51-56.

### **Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)**

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).