

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

## PANDEMİ SONRASI OLUŞAN VUCA ORTAMININ ÇALIŞAN İNSAN KAYNAKLARI KAYGI DÜZEYİ VE VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ

Ali AKDEMİR<sup>1</sup>, Sezer CİHAN GÜNAYDIN<sup>2</sup>  
& İbrahim Haşim İNAL<sup>3</sup>

*“İnsanları mesut edecek yegâne vasıta, onları birbirine sevdirecek, karşılıklı madde ve manevi ihtiyaçlarını temine yarayan hareket ve enerjidir. Dünya barışı içinde bütünü insanlığın hakiki saadeti, ancak bu yüksek ideali taşıyan yolcularının çoğalmas ve başarılı olmasıyla gerçekleşecektir” (Gazi Mustafa Kemal Atatürk).*

### Öz

Günümüz dünyası, Covid-19 ile birlikte değişimin hızının ve kapsamının belirlemediği, planlama ve öngörü yapmanın zorlaştığı tam anlamıyla bir VUCA ortamı yaşamaktadır. VUCA, ilk olarak 1987’de kullanılan ve Warren Bennis ve Burt Nanus’un liderlik teorilerine dayanan bir kısaltma olup, değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık anlamına gelmektedir. Araştırmanın amacı, VUCA ortamının, insan kaynakları verimliliği üzerine etkisinde kaygı düzeyinin aracı rolünü incelemektir. Araştırmaya ait veriler, yapılandırılmış anket tekniği kullanılarak aktif olarak hizmet sektöründe yer alan işletmelerde çalışmakta olan ve rassal olarak seçilen 627 çalışandan elde edilmiştir. Araştırma sonucunda VUCA ile kaygı düzeyi arasında pozitif yönlü, kaygı düzeyi ve verimlilik arasında negatif yönlü ve yine VUCA ile verimlilik arasında da negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda ise kaygı düzeyinin VUCA ile verimlilik ilişkisinde tam aracılık etkisi bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre VUCA’nın verimlilik üzerindeki negatif etkisinin nedeninin kişilerin kaygı düzeyinin artması olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** VUCA, Verimlilik, Kaygı Düzeyi.

**JEL Kodları:** D23, M10, M12, M59.

**Başvuru:** 17.07.2020

**Kabul:** 20.02.2021

- 1 Prof. Dr. Öğr. Üyesi, Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul/Türkiye, [aliakdemir@arel.edu.tr](mailto:aliakdemir@arel.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-5188-3304>
- 2 Doç. Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi, İstanbul/Türkiye, [scgunaydin@gelisim.edu.tr](mailto:scgunaydin@gelisim.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-3108-8247>
- 3 Dr., Araştırmacı, İstanbul/Türkiye, [doktora2019arel@gmail.com](mailto:doktora2019arel@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-3803-9018>

# THE EFFECT OF VUCA ENVIRONMENT AFTER PANDEMIC ON EMPLOYEE HUMAN RESOURCES ANXIETY LEVEL AND EFFICIENCY

## **Abstract**

*Today's world is going through a VUCA era where the rate of change and scope with Covid-19 cannot be determined, it is difficult to plan and predict for the upcoming periods. VUCA is an acronym first used in 1987 and based on Warren Bennis and Burt Nanus' leadership theories, which means variability, uncertainty, complexity and ambiguity. The aim of the research is to examine the mediating role of anxiety level in the effect of VUCA environment conditions on human resources efficiency. The research data were obtained from 627 randomly selected employees who are actively working in a service business using the structured questionnaire technique. As a result of the research, a positive relationship was found between VUCA and anxiety level, and a negative relationship between VUCA and efficiency. Therefore, it cannot be said that the level of anxiety has a mediator effect in efficiency relationship with VUCA. As a result of the hierarchical regression analysis, it was observed that the level of anxiety had a full mediating effect in the relationship between VUCA and productivity. According to this result, it can be said that the reason for the negative effect of VUCA on productivity is the increase in anxiety level of the people.*

**Keywords:** VUCA, Efficiency, Anxiety Level.

**JEL Codes:** D23, M10, M12, M59.

*“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”*

## **1. GİRİŞ**

Covid-19 süreci ile birlikte değişimin hızının ve kapsamının belirlenemediği, ilerleyen dönemler için planlama ve öngörü yapmanın zorlaştığı, ekonomik çalkantıların yaşandığı ve kimi işletmenin küçüldüğü bir dönemden geçilmektedir. Belirsizliklerin getirdiği ekonomik dalgalanmalarla birlikte yaşam standartlarında da değişiklikler yaşanmaktadır. Bu süreçte dijital dönüşüm hızlanmakta, üretim süreçlerinde değişiklikler yaşanmakta, çalışan talepleri ve müşteri beklentileri değişmektedir. Tüm bu hızlı ve belirsiz değişim süreci gerek sağlık gerekse değişen ekonomik ve yaşam koşulları nedeniyle kişilerde kaygı seviyesini de arttırmaktadır. Çalışanlar, iş kaybı tehdidi algıladıkça negatif tepki gösterebilir (Aktaran Pelenk, 2020, 215). Bu, işletme açısından, iş tatmini, performans ve bağlılık gibi unsurları etkileyebileceğinden işletmenin en büyük kaynağı olan insan gücünü etkin kullanılabilmesi de zorlaştırmaktadır.

Soğuk Savaş'ın bitmesi ve asimetric tehditlerin ortaya çıkması ile yeni güvenlik ortamını tanımlamak için ABD ordusu tarafından ortaya atılan VUCA kavramı aslında bu dönemi tanımlamak için kullanılabilir yegâne kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. VUCA, Değişken (volatile), belirsiz (uncertain), karmaşık (complex) ve muğlak (ambiguous) ortam koşulları olarak açıklanmaktadır.

Geçmiş deneyim ve ezberlerin yeterli olamayacağı bu dönemde kısa vadeli ani krizlere alışmış işletmelerin bu süresi dahi belirli olmayan VUCA döneminde, ayakta kalabilmeleri git-tikçe zorlaşırken, bu dönemde ayakta kalacak ve rekabet avantajı sağlayacak işletmelerin önemli farkı kaynaklarını, özellikle de insan kaynağını, en efektif şekilde kullanabilmeleri olacaktır. Bu noktada, çalışanların kaygı düzeylerinin takip ve yönetimi insan kaynağının verimliliğini arttırmak açısından öne çıkmaktadır.

Bu çalışmada da VUCA ortamının getirdiği değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak koşulların çalışanların kaygı düzeyi üzerindeki etkisi hem ortam şartları hem de değişen kaygı seviyesinden insan kaynaklarında verimlilik kavramının nasıl etkilendiği beraberinde de kaygı düzeyinin VUCA-verimlilik etkileşiminde aracı rolünün olup olmadığı sorularına cevap aranmaktadır. Bu amaçla öncelikle VUCA, kaygı ve verimlilik kavramları ile ilgili literatür taraması yapılarak benzer çalışmalar incelenmiş, arkasından VUCA bağımsız değişkeninin verimlilik üzerine etkisi ve kaygının bu ilişki üzerindeki aracı rolü yapılandırılış anket tekniği ile araştırılmıştır.

## 1.1. Literatür Taraması

### 1.1.1. Vuca Kavramı ve Alt Boyutları

VUCA, ilk olarak 1987'de kullanılan ve Warren Bennis ve Burt Nanus'un liderlik teorilerine dayanan bir kısaltma olup, değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık anlamına gelmektedir. ABD Ordusu'nun 1990'ların başında SSCB'nin çöküşüne verdiği yanıt olarak ortaya çıkarttığı bir kavramdır. VUCA, Değişken (volatile), belirsiz (uncertain), karmaşık (complex) ve muğlak (ambiguous) ortam koşulları olarak açıklanmaktadır. Bu kavram daha sonra iş dünyasında da benimsenmeye başlanmıştır. Özellikle günümüzde değişen demografik eğilimler, yeni müşteri ihtiyaçları ve mevcut iş modellerinin işleyişinin yetersiz kalması ve pandemi ile de hızla değişen iş koşullarını tanımlamak için kullanılmaktadır. VUCA, günümüzde hemen hemen her işte karşı karşıya olunan koşullar ve etkenleri anlatan bir kısaltmadır (Aktaran Yurdaseven, 2020, 1645). Bir diğer tanıma göre ise VUCA, her büyüklükteki işletmelerin mevcut ve gelecekteki liderlik profilini şekillendirebilmeleri için kullanılan bir 21. yüzyıl çerçevesidir (Stiehm, 2002; Johansen, 2007). VUCA, herkesin karşı karşıya kaldığı, değişken ve kaotik iş, ekonomik ve fiziksel çevreyi en iyi şekilde tanımlamakta ve günümüzde göz ardı edilemeyecek, standart bir işletme dönemi haline gelmiştir (Sullivan, 2012; Sullivan 2013). VUCA dünyasında iyi bir lider, beklenmeyeni beklemeli, bunları öngörebilmeli ve bunlara uyum sağlama konusunda uzman olmalıdır (Brittain, 2012). Bu anlamda

VUCA, mevcut koşulları ve atılacak adımların etkisini anlamayı amaçlamaktadır (Forward Intelligence Group, 2014). VUCA kavramını anlayabilmek için onu oluşturan bileşenleri kavrayabilmek gerekir.

#### 1.1.1.1. Karmaşıklık (Complexity)

Çok yönlü koşul ve konuların kafa karıştırıcılığı ile ilgilidir. Nedensel faktörlerin veya sosyal güçlerin genellikle birbirleriyle rekabet ettikleri bir durumdur. Karmaşık ortamlarda, karar vericiler rakip etkilerini tartmalı ve kritik olayların sonuçlarını hangi güçlerin nihai olarak değiştireceği konusunda, bilinçli tahminler yapmalıdır (Shaffer ve Zalewski, 2011). Karmaşık ortamlar, bir problemde birçok anlaşılması zor nedenlerin bulunduğu yerlerdir (Sullivan, 2012b). Karmaşık durumlarda, bilgiye ulaşmak, onu özümsemek ve anlamak çok çaba gerektirmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014).

Peter Hinssen'e göre, karmaşık ortamlarda "bağlantısallık" mevcuttur, başka bir deyişle karmaşık ortamlar "birlikte evrime" sahiptirler. Bu anlayışa göre işletmeler değişen çevreye uyum sağlamakla kalmaz, aynı zamanda buldukları çevreyi de değiştirirler (Broeckx, 2015). Bu yüzden karmaşık ortamlardaki faktörler birbirine bağlıdır ve bunlarda meydana gelebilecek değişimler, ilgili ortamın bütününe etki etmektedir. Karmaşıklık, sebep ve sonuç arasındaki ilişkileri de etkilediğinden, işletmeler "derinlemesine inceleme, algılama ve cevap verme" şeklinde bir çevik yaklaşımı kullanabilir (Githens, 2015).

Karmaşıklığın doğru yönetilemediği durumlarda neden-sonuç ilişkisinin algılanamadığı ve bu nedenle planlama yapmanın mümkün olmadığı "kaos" ortamı ortaya çıkabilmektedir (Courtney, Kirkland ve Viguerie, 1997; Snowden, 2005; Snowden ve Boone, 2007). Hint Okyanusunda 2004 yılında meydana gelen "tsunami", gelişmiş bir planlamanın bile bir felaket sırasında meydana gelen olayları öngörülemediğinin bir örneğidir (Schloss, 2014, s. 96).

#### 1.1.1.2. Oynaklık (Volatility)

Sürekli değişimi ve değişimin hızının meydana getirdiği türbülansı ifade etmektedir (Michel, 2016). Diğer bir deyişle değişikliğin türü, hızı, hacmi ve ölçek boyutlarında ortaya çıkan büyük artıştır (Wikipedia, 2020). Bu anlamda oynaklık, iş dünyasında kullanılan VUCA kavramının genel tanımına en yakın bileşendir. Oynaklığı, "nispeten stabil olmayan değişim" olarak ifade etmek de mümkündür (Bennett ve Lemoine, 2014).

Birçok araştırmacıya göre günümüzde oynaklığı önlemenin ve şartlardaki değişimlere hazırlanmanın anahtarı, çevik yaklaşım olacaktır. Örneğin, bir firmanın, piyasa fiyatları düşüken oynaklığı tahmin etmesi ve çevikliğini korumak için agresif davranması, onun değişen şartlar içerisinde ayakta kalmasını sağlayacaktır. Mevcut günümüz koşulları gibi büyüklüğü, yönü ve uzunluğu bilinmeyen değişimler baş gösterdiğinde etkin liderler, işletmelerini "uzun kışa"

hazırlamak için kaynak bolluğu (reomürce slack) oluşturmaktadır. Kısa vadede pahalı ve gereksiz gibi görünen bu önlemler pazar gerçekten oynaksa, uzun vadede başarının kesin reçetesi olacaktır (Bennett ve Lemoine, 2014).

### 1.1.1.3. Muğlaklık (Ambiguity)

Gerçeklerin bulanıklığını, olay ve durumları yanlış yorumlama potansiyelini ve neden-sonuç karmaşasını ifade etmektedir (Guterman ve King, 2014). Muğlaklık; durum ve olayların yanlış şekillerde yorumlanabilme riskini ifade eder. Bu durum kuşkuyu artırıp, karar vermeyi geciktirdiğinden çoğunlukla fırsatların kaçırılması ile sonuçlanır. Liderlerin olayları birden fazla perspektiften değerlendirerek düşüncelerini gerektirir (Cooke, 2013). Muğlaklık, özellikle organizasyon yapısı iyi olmayan işletmelerde çalışan insanlar için stres nedenidir. Muğlaklık, düzensizlik ve kargaşa ortamını akla getirdiğinden rahatsız edicidir. Bu sebeple genellikle insanlar, muğlaklıktan kaçınma, görmezden gelme veya onu minimize etme eğilimindedir (Githens, 2015). Muğlak ortamlar, nedenlerin ve olayların ardındaki “kim ne nerede ne zaman, nasıl ve niçin” sorularının cevaplarının tespit edilmesi güç ve belirsiz olduğu yerlerdir (Sullivan, 2012b).

Muğlaklık, oynaklık ile karıştırılmakla birlikte iki kavram birbirinden farklıdır. Muğlaklıkta, hızlı, öngörülemeyen, stabil olmayan bir değişiklik olması gerekmez. Aynı şekilde muğlaklıkta, çok sayıda hareketli parça olmasına gerek olmadığından karmaşıklıktan da farklıdır. Sadece bir sonraki aşamada ne olacağı konusunda bir bilgi eksikliği mevcuttur ve bu eksiklik, belirsizlikten farklıdır. Çünkü belirsizliklerde, belirsizliğe neyin sebep olduğu konusunda bir fikir sahibi olunabilmektedir ancak muğlak bir durum, genellikle tamamen yeni bir ürün, pazar, yenilik veya fırsat etrafında döndüğünden yani yenilik söz konusu olduğundan daha zorlayıcıdır. Muğlaklıkta, belirli nedenlerin veya eylem planlarının sonuçlarına yönelik geçmişte yaşanmış çok az örnek bulunmaktadır (Bennett ve Lemoine, 2014).

VUCA'nın tüm bileşenleri ayrı, benzersiz ve farklı bir optimal hareket tarzı gerektirmektedir. Muğlaklık durumunda, yeni durumun geçmişte örneği olmadığından ne tür sonuçlar ortaya çıkacağını anlamının en iyi yolu kaynak stoklama, bilgi toplama ya da yeniden yapılandırma değil “deneyimleme” yani o durumu yaşamak ve tecrübe etmek olacaktır (Bennett ve Lemoine, 2014). Bu anlamda mevcutta yaşamakta olduğumuz pandemi ortamı bu boyuta bir örnek olarak gösterilebilir, çünkü daha önce de salgınlar yaşanmakla birlikte bu boyut ve hızda ilerleyen ve tüm dünyayı etkisi altına alan, okulları, işyerlerini tatil eden, ekonominin her noktasını küresel boyutlarda etkileyen ve yapısını sürekli değiştiren bir virüs salgını yaşanmamıştır.

Günümüzde muğlaklığı tanımlamak için “frenemy” ve “co-opetition” gibi yeni kelimeler de kullanılmaktadır. Frenemy, friend (dost) ile enemy (düşman) kelimelerinin karışımı yani dost gibi görünen düşman anlamına gelmektedir. Co-opetition ise cooperation (iş birliği)

ile competition (rekabet) kelimelerinin karışımında oluşan iş birliği içinde rekabet anlamına gelmektedir (Prensky, 2014). Muğlaklık, birey ve kuruluşların seçimlerinin ve eylemlerinin sonuçlarını belirsizleştiren, seçenekler ve potansiyel çıktıları oluşturduğu bir dünyayı ifade etmektedir (Michel, 2016).

#### 1.1.1.4. Belirsizlik (Uncertainty)

Belirsizlik, bireylerin ve kuruluşların karar alma aşamasındaki öngörülebilirlik düzeylerinin azalması anlamına gelmektedir (Michel, 2016). Başka bir tanıma göre ise öngörülebilirliğin az olması, sürprizlerin ortaya çıkma ihtimali ve spesifik bilgi eksikliğidir (Guterman ve King, 2014). Belirsizlik, geçmiş tecrübeler ve daha önceki çözümlere çokça başvurmaya neden olabilir veya çok sayıda veri analiz ederken bir çeşit felç durumu ortaya çıkarabilmektedir (Cooke, 2013). Belirsiz ortamlar, büyük “dramatik” değişikliklerin sık gerçekleştiği yerlerdir. Ancak, bu ortamlarda geçmiş, geleceğin her zaman doğru bir öngörücüsü olmadığından “gelecekte ne olacak” sorusunun yanıtını bulmak ve geleceğe hazırlanmak son derece zordur (Sullivan, 2012b).

Belirsizlik, sebep ve sonuçla ilgili değil, belirli bir olayın, anlamlı bir neden oluşturacak kadar önemli olup olmadığının belirlenmesinde yaşanan bilgi eksikliği ile ilgilidir. Bu yüzden VUCA stratejilerinde genellikle çeviklik ve esneklik tavsiye edilse de araştırmacıların büyük çoğunluğuna göre “bilgi toplama ve veri işleme kaynaklarını aktif olarak büyütme” belirsizlik için en iyi eylem planıdır. Örneğin, “Yeni ürünün teknik özellikleri ne olacak, mevcut piyasa ile nasıl mukayese edilmesi gerekir ve firmanın kendi arge stratejisi ve bütçesi üzerinde ne gibi bir etkiye sahiptir?” şeklindeki sorular bilgi toplamaya yönelik, belirsiz bir durumu daha belirgin hale getirmeyi hedefleyen ve cevapları daha yönetilebilir sorulardır (Bennett ve Lemoine, 2014). Bu yüzden VUCA dünyasında liderlerin, belirsizliği azaltmak için mutlaka sorular sorarak olabildiğince çok bilgi toplaması gerekmektedir.

VUCA Dünyası, 21. yüzyıl için kavramsal bir çerçeve ve içerik olup, tehlikeli kırılmalar ve olumlu yenilikler dâhil olmak üzere, değişimin tümüyle ilgilidir (Johansen, 2007). Diğer bir deyişle, “VUCA Dünyası”, kaotik bir dünyadır (Mangahas, 2016) ve günümüzde insanlar, karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik ile nitelenen ve sürekli değişen bu dünyada yaşamaktadır (Stiehm, 2002; Johansen, 2007). Yakın gelecekte, hızlı değişim, belirsizlik, kriz ve karmaşıklık sorunlarının, işletmeler için devam edeceği öngörülmektedir (Konczak ve Molloy, 2010). Mevcutta yaşanan pandemi krizi de dünyadaki bu hızlı değişimi ve kriz ortamını hızlandırmakta ve türbülans, oynaklık ve sürekli hızlı değişim, artık “yeni normal” haline gelmektedir.

VUCA ortamının tehditlerinden korunmak ve fırsatlarını yakalamak için ortaya atılan ve en çok kabul gören yaklaşım Institute for the Future’dan Bob Johansen’in birkaç yıl önce geliştirdiği bir etkili liderlik çerçevesi olan “VUCA Prime” yaklaşımıdır (O’Shea, 2017). Bu yaklaşıma göre; oynaklık tehdidi vizyon ile, belirsizlik tehdidi anlama ile, karmaşıklık tehdi-

di netlik ile ve muğlaklık tehdidi ise çeviklik ile fırsata dönüştürülebilmektedir. (Mangahas, 2016)

VUCA dünyasında belirsizlik, anlamaya boyun eğmektedir. Bu, pazarı anlama, bilimsel anlama ya da rekabeti veya müşteriye anlama demektir (Johansen ve Euchner, 2013). Anlama ise ancak durulduğunda, bakıldığında, dinlendiğinde ve iş ortakları ile iletişim kurulduğunda kazanılabilir (Mangahas, 2016).

Pandemik ortamında anlaşılması gereken ve belki de yönetilmesi gereken kavramlardan olan kaygı, mevcut VUCA ortamında işletmelerin dikkate alması gereken önemli bir kavramdır.

### 1.1.2. Kaygı Kavramı

Kaygı kavramının ortaya çıkış tarihi birçok kaynakta 1970 sonrası olarak ifade edilmektedir. Kavramın bu tarihlerden itibaren daha çok gündeme gelmesinin en belirgin sebebi ise ekonomik anlamda geçirilen durgun süreçtir. 1970 ve sonrasındaki durgun piyasa koşulları, artan rekabet ortamı, teknoloji tarafında yaşanan hızlı sektörel gelişmeler, işletmeleri hem yerel hem de küresel anlamda ayakta kalabilmek adına değişime zorlamıştır. Bu süreçte işletmelerin, rekabet avantajlarını korumak adına küçülme ve çalışan giderlerinden kaynaklanan maliyetleri düşürme yoluna gittiği görülmüştür (Topluk, 2018). Küçülme, işletme açısından daha hızlı hareket edebilme ve finansal yükleri hafifletme olarak değerlendirilirken, çalışana yansımaları, belirsizlik, stres, gelecek kaygısı ve iş kaybetme baskısı altında çalışma olabilmektedir (Koçel, 2014). Bugün yaşamakta olduğumuz süreçteki belirsizlik de hem ekonomik hem de yaşamsal kaygıları arttırdığından çalışanlarda benzer sonuçlar doğurabilmektedir.

İş güvencesizliği sadece çalışanın işini kaybetmesi olmayıp aynı zamanda geleceğine yönelik endişe duyması, geleceği için kaygılanmasıdır (Sverke, Hellgren ve Näswall, 2002). İş güvencesizliği işle ilgili birtakım nesnel durumların çalışanlar tarafındaki farklı düzeylerdeki öznel algısıdır, endişe içerir ve kişiden kişiye değişiklik gösterir (De Witte vd., 2012)

Kaygı, Mohr (Aktaran Çelebioğlu, 2019) tarafından çalışanın kendisini işsizlik tehdidi altında hissetmesi olarak tanımlanmıştır. Bir diğer tanım ise çalışanın işin sürekliliği hakkında tehdit hissetmesidir (Heaney, Israel ve House, 1994).

Gerçekte olmasa bile çalışanın işsiz kalma ihtimali (Martinez vd., 2010), fiilen sahip olduğu iş güvencesi ile arzu ettiği arasındaki fark (Jacobson ve Hartley, 1991), işsizliğin çalışan psikolojisine yansımaları (Aytaç ve Keser, 2004), çalışanın geleceğe yönelik belirsizlik endişesi taşınması (Aktaran Hesselink vd., 2010) ise literatürde karşımıza çıkan diğer kaygı tanımlarıdır.

Bu tanımlarda da görüldüğü gibi kaygı kavramındaki ana nokta çalışanın geleceğe dair hissiyatı ve algısıdır (Topluk, 2018). İş kaybetme kaygısı olarak da ifade edilen işin kaybedilme ihtimali, kısa vadede çalışana daha yüksek performans göstermeye ve etkin çalışmaya motive etse de uzun vadede verimlilik kaybına yol açabilmektedir. Çalışma ortamı ve koşulları da

stresi arttırmaya elverişli ise kaygı düzeyi artacak ve bu da çalışanın fiziksel ve zihinsel sağlığını tehdit edecektir (Sadullah, 2013).

İş kaybetme kaygısı, belirsizlik, çalışan tarafından algılanan tehdit ve işsiz kalma korkusu unsurlarından oluşur. İş, çalışanın sadece yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayan bir faktör olmayıp aynı zamanda kendini güvende hissetmesi geleceğe yön verebilmesi açısından da oldukça önemlidir (Sadullah, 2013). Belirsizlik ise genel olarak insanın, kendi hayatı ile ilgili karar alma ve planlama gücünü zayıflatıp, kendini güçsüz ve çaresiz hissetmesine sebep olan bir unsurdur. İşin sürekliliği, yaşanabilecek organizasyonel ve yapısal değişiklikler, çalışma hayatının devamlılığı, iş koşullarında kötüleşme, kişinin ve işin çevresel ve ekonomik faktörlerden etkilenme düzeyi, gelecek planlarını etkilediğinden kişi kendini güvende hissedemeyecektir (Milliken, 1987). Belirsizlik devam ettiği ve olası sonuçlar tahmin düzeyinde kaldığı sürece bu durum kişi üzerinde psikolojik, sosyal ve ekonomik birtakım sonuçlar doğuracaktır (Çiğdem, 2010; Çakır, 2007).

Algılanan tehdit iş kaybetme kaygısı ile doğrudan bağlantılı olmakla birlikte kişiden kişiye değişkenlik gösteren bir unsurdur. Araştırmalara göre organizasyon yapısı, çalışma koşulları, çevresel etkenler, hukuksal zorunluluklar ile ilgili yaşanacak değişimlerin ve yapılacak yeni uygulamaların bir kısım çalışan tarafından tehdit olarak algılandığı görülürken bir kısım çalışan üzerinde ise kayda değer bir etkisinin bulunmadığı gözlenmektedir. Yaşanılan durumların tehdit olarak algılanmasının temelinde kişinin geçmişte yaşadığı benzer deneyimler rol oynamaktadır. Bazı durumlarda fiilen herhangi bir risk bulunmasa bile çalışan geçmiş tecrübelerinden dolayı bu kaygıyı içinde taşıyabilmektedir. İş yaşamının devamlılığı ve şartlarının korunması noktasında tehditler algılayan çalışan, iş kaybetme kaygısı taşımaya adaydır (Çakır, 2007; Çiğdem, 2010).

İş kaybetme korkusu, iş kaybının gerçekleşmesinden önceki son aşamada işsiz kalma korkusu ile birleşir ve kaygıyı daha da büyütür. Yapılan iş karşılığı edinilen kazanç, çalışanın geçimi için gerekli bir kaynak olduğundan bu kaynağın ortadan kalkma ihtimali, çalışanın ekonomik sıkıntı yaşama ve yaşamsal standartlarını koruyamaması düşüncesi ile kaygıya sebep olmaktadır. Belirsiz durumları ve algıladığı tehditleri kontrol edememek, çalışana ümitsizlik, çaresizlik ve güçsüzlüğe sürükler bu da işsiz kalma kaygısını artırarak çalışanın psikolojik durumunu olumsuz etkilemektedir (Çakır, 2007; Çiğdem, 2010).

Organizasyonlarda da stresin yüksek olduğu alan kaygı alanı olarak tanımlanmaktadır. Bu alanda süreçler planlandığı gibi işlemez ve genellikle kararsızlık hakimdir. Bu süreçte hayata geçemeyen projelere, karar alınamayan sonuçsuz toplantılara sıkça rastlanabilir. Böyle bir organizasyon ortamında kişiler ağırlıklı olarak parçası bulunduğu organizasyondan önce kendini düşünme eğilimi gösterir. Bu nedenle kişinin ilk amacı kendi konfor alanını korumak, güvende hissetme duygusunu sağlamak olacaktır. Bu da organizasyon açısından yıkıcı olabilecek gerilemeler, çatışmalar ve iletişim sorunu yaşayan, uzlaşamayan iş birimleri oluşmasına neden olabilir (Başkan, 2019). Organizasyon içerisindeki yapısal değişiklikler,



çalışanların işe alım süreci, görev tanımlarında belirsizlik, örgüt iklimi, örgüt içi çatışma ve iletişim sorunları iş kaybetme kaygısı üzerinde etkili olan organizasyonel nedenlerdendir. İşletmeler, çevresindeki teknolojik gelişmelere, ekonomik ve küresel değişikliklere yapısal değişimlerle tepki verme eğilimindedir. Teknolojik gelişmeler, çalışanlar tarafında kendisine duyulan ihtiyacın azalacağı yönünde bir algı oluşturabilir. Ekonomik sıkıntılar doğrultusunda işletmenin küçülme kararı alması, yeniden yapılanma süreçlerinde bazı pozisyonların veya işin belli bölümlerinin kaldırılmasını da beraberinde getireceğinden, çalışanlarda işini kaybetme korkusu oluşturabilir. Bu nedenle işletme kaynaklı yapısal ve teknolojik değişiklikler sürecinin çalışana yansımaları çoğunlukla işsiz kalma tehdidi ve iş yaşamının geleceği açısından belirsizlik olacak, iş güvencesi hissetmeyen çalışanın işsiz kalma kaygısı da artacaktır. İşletmede dönüşüm ve değişim süreçlerinin sık sık yaşanması da çalışanın işletmeye güvenini azaltıp kaygısını arttıracaktır (Ashford, Lee ve Bobko, 1989; Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Çiğdem, 2010). Literatüre bakıldığında iş kaybı kaygısının iş tatmini, örgütsel bağlılık, duygusal tükenme, işten ayrılma niyeti, birey-örgüt uyumu, örgütsel vatandaşlık, belirsizlikle mücadele stratejileri gibi farklı değişkenlerle etkileşimlerinin incelendiği görülmektedir.

### 1.1.3. İnsan Kaynaklarının Verimliliği

Çalışmanın bağlı değişkeni olan verimlilik kavramı, işletmelerin karlılıkları açısından önemli bir kavramdır. Bir tanıma göre verimlilik, doğru işi, doğru biçimde ve iktisadi bir çalışma ile gerçekleştirmeyi amaçlayan bilinçli bir yaklaşımdır (Kâhya ve Karaböcek, 2009). Georgius Agricola'nın 16.yüzyılda yayımlanan "De Re Metallica" adlı kitabında verimlilik kavramının ilk kez kullanıldığı görülmüştür (Aktaran Özsever vd., 2009). Agricola, "madenin yer altından çıkarılması yöntemlerini, çıkan cevherin zenginleştirilerek nasıl kullanıma elverişli hale getirileceğini araştırırken verimliliği şu yöntemler artırır" ifadesini kullanarak bugünkü anlamıyla verimlilikten ilk bahseden kişi olmuştur (Manzak, 2014). Literatüre baktığımızda 19.yüzyılda Taylor tarafından da verimlilik kavramının kullanıldığı görülmektedir. Taylor, işin yapılış şeklini değiştirerek, toplamdaki üretim miktarının arttırılabileceğini savunmuştur. Bu görüş ile birlikte örgütsel etkinlik ve verimlilik kavramlarının bir arada değerlendirilmesi yaklaşımı başlamıştır. Drucker ise verimliliği işlerin doğru yapılmasıyla ilişkilendirmektedir (Ekinci ve Yılmaz, 2002). Ramsay (2008)'in tanımına göre ise verimlilik, üretim tipi ve sistemin yapısına değil, daima üretilen mal ve hizmet miktarı ve kalitesinin kaynak kullanımına bağlıdır. Günümüzde ise verimliliğin bu yaklaşımdan farkı kaliteye daha çok odaklanmasıdır. Bu noktada mal ve hizmeti sağlayan iş gücünün, yönetimi ve çalışma şartları da verimliliğin konusu olmaktadır. Dolayısıyla Ramsay'e göre verimliliği sosyal ve ekonomik ifadelerle birlikte değerlendirmek gerekir (Yükü ve Atağan, 2009).

Bu çalışmada verimliliğin insan kaynağı açısından değerlendirmesi yapılmaktadır. İnsan kaynakları açısından verimlilik çalışan personel başına elde edilen üretim değeri olarak tanımlanabilir (İlgar, 1994). İş görenlerin verimlilik düzeyi arttıkça, işletmelerde mal ve hizmet maliyetlerinin azaldığı, daha az girdi ile daha fazla beklenen kalitede ürün elde edildiği

görülmektedir. Bu nedenle işletmenin en önemli kaynaklarından olan insan kaynağını en verimli şekilde kullanmaları, amaçlarını gerçekleştirmesinde ve rekabette maksimum avantaj sağlayacaktır.

İşletmelerin insan kaynağı verimliliğini maksimum düzeyde tutabilmeleri için, onu etkileyen unsurları da iyi anlaması gerekmektedir. Literatüre bakıldığında insan kaynağı verimliliğini etkileyen faktörlerin iç, ve dış faktörler olarak değerlendirildiği görülmektedir. Verimliliği etkileyen dış faktörler, genel olarak devlet müdahaleleri, kaynak kıtlığı, ekonomik şartlar gibi ekonomik ve politik kaynaklı olup, işletmelerin genel olarak müdahale edemedikleri unsurlardır. İşletmelerin odaklanması gereken iç faktörler ise motivasyon, yönetim şekli, örgüt iklimi, örgüt kültürü, eğitim, çalışma koşulları ve personelin bireysel özellikleri olarak sayılabilir (Koç, 2019). Literatürde, iç etkenlerin insan kaynağı verimliliği üzerindeki etkisi üzerinde çok fazla çalışma olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalara özellikle çalışan motivasyonunun verimlilik ile ilişkisi olduğunu göstermektedir.

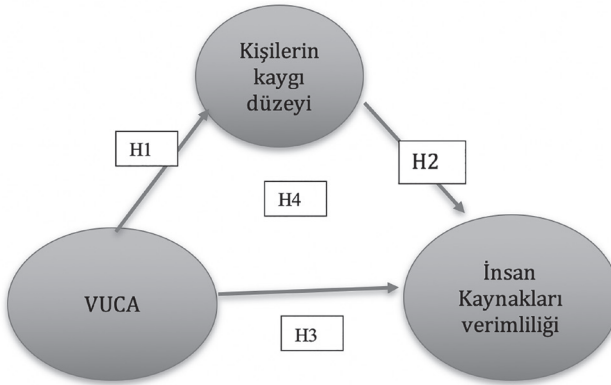
İçerisinde bulunduğumuz pandemi süreci hem iç hem de dış etkenler arasında değerlendirilebilir. Yaşanan küresel boyuttaki sağlık sorununa işletme tek başına müdahale edemeyeceği gibi süreç ile ilgili devlet tarafından birtakım yaptırımlar ve önlemler uygulanmaktadır. Bu süreç, çalışanların motivasyonunu, ekonomik koşullarını ve çalışma şartlarını etkilemektedir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde bu örnek üzerinden yola çıkılarak içinde bulunduğumuz VUCA ortamının verimlilik üzerine etkisi ve bu ilişkide çalışanların kaygı düzeyinin aracı rolünü anlamak amacıyla yapılan araştırmanın analizine yer verilmiştir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Şekil1: Araştırmanın Modeli



H1: VUCA bağımsız değişkeni ile kişilerin kaygı düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Kişilerin kaygı düzeyi ile verimlilik arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

H3: VUCA bağımsız değişkeni ile verimlilik arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

H4: Kaygı düzeyi, VUCA bağımsız değişkeni ve verimlilik etkileşiminde aracı değişken etkisine sahiptir.

## 2.2. Verilerin Toplama Metodu ve Örneklem

Aktif olarak bir işletmede çalışmakta olan ve rassal olarak seçilen 627 çalışan ile yapılan yapılandırılmış anket çalışmasında demografik değişkenlere ilişkin verilen yanıtların kontrol edilmesi amacıyla yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, toplam iş deneyimi ve mevcut işyerindeki kıdemi için demografik maddeler oluşturulmuştur. Analiz sürecinde ilk olarak tüm ölçeklerin genel ve ölçek bazında güvenilirlik analizleri yapılmış, sonrasında faktör analizi kullanılarak alınan ölçek yapısının uygunluğu ve geçerliliği kontrol edilmiştir. Mevcut ölçek yapısının geçerliliği görüldükten sonra öncelikle demografik değişkenlerin frekans analizleri incelenmiştir. Ölçekler için satır toplam puanlarının demografik değişkenlere göre anlamlı şekilde farklılaşma durumları parametrik bağımsız t testi ve parametrik olmayan Mann Whitney U testleriyle, ayrıca parametrik ANOVA ve parametrik olmayan Kruskal Wallis testleri kullanılarak kontrol edilmiştir. Devamında tüm ölçekler için korelasyon testi yapılmış, ölçekler arasındaki doğrusal veya doğrusal olmayan ilişkiler incelenmiştir. Anket sonuçları SPSS 21.0 paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Ölçmede 5'li likert tipi ölçek kullanılmış olup, "1- Hiç Katılmıyorum, 2- Biraz Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Biraz Katılıyorum ve 5- Tamamen Katılıyorum" şeklinde seçenekler oluşturulmuştur.

## 2.3. Araştırmanın Ölçekleri

Anket formlarının oluşturulmasında literatürdeki çalışmalardan yararlanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı likert tipi ifadeler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin, yapısal geçerliliğinin test edilmesi için araştırma örnekleminde elde edilen veriler doğrultusunda keşfedici faktör analizi kullanılmıştır.

### 2.3.1. VUCA Algısı Ölçeği

Çalışanların VUCA algısını ölçmek için Yurdasever tarafından 2019 yılında kullanılan ve 16 ifadeden oluşan VUCA (KOMB) ölçeği kullanılmıştır. VUCA değeri ölçeğine ait toplam 16 ifade faktör analizine sokulmuştur. Ölçeğe ilişkin KMO değerinin 0.879 olduğu görülmektedir. Bu değer örneklem büyüklüğünün iyi olduğunu göstermektedir. Ayrıca Barlett testi sonucunda p değerinin de 0.05'den küçük çıkması ( $p < 0.05$ ) verilerin faktör analizine uygun-

luğunun bir göstergesidir. Güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0.874 olarak elde edilmiştir. Bu değer ölçeğin “oldukça güvenilir” olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1: VUCA Ölçeği Faktör Analizi Tablosu**

İfadeler	Faktör 1: Oynaklık	Faktör 2: Karmaşıklık	Faktör 3: Belirsizlik	Faktör 4: Muğlaklık
20 Karar vermem gereken konularda, çok yönlü, karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır.	.552			
21 Çevremde değişimin hızı son derece yüksektir.	.865			
22 Çevremdeki değişim sayısı çok fazladır.	.863			
23 Gelecekte değişimin daha da artacağını düşünüyorum.	.771			
24 İş ortamında, hiç beklenmedik bir durumla karşılaşma ihtimalim yüksektir.	.390			
25 Çevremdeki olayların sebepleri ve sonuçları arasında kesin bir ilişki bulunmamaktadır.		.366		
26 Çevremdeki karmaşıklık sebebiyle, iş hayatıma hakim olan bir kargaşa ve kaos hali mevcuttur.		.772		
27 Çevremdeki değişim, son derece istikrarsızdır.		.832		
28 Çevremdeki değişim, öngörülemeyen bir değişimdir.		.762		
29 İş başarısı için hangi faktörlerin daha önemli olduğunu kestiremiyorum.		.444		
30 Çok sayıda veriye sahip olma, bunların kullanımı sırasında kafa karışıklığına sebep olmaktadır.			.737	
31 Bir konuda yeterli bilgi sahibi olsam da, neyle karşılaşacağımı tahmin etmekte zorlanıyorum.			.735	
32 İş ortamında, bir durum hakkında yeterli bilgimin olmadığı durumları daha sık yaşıyorum.			.408	
33 Geçmiş deneyimlerimin, gelecekte her zaman işe yaramayacağını düşünüyorum.			.804	
34 İçinde bulunduğum ortamda, attığım adımların sonuçlarını öngöremiyorum.				.550
35 Bir konuda karar aldığımda, bir sonraki aşamada ne ile karşılaşacağım net değildir.				.381
Açıklanan Varyans %	63			
Cronbach $\alpha$	.874			
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek yeterliliği: 0.879</b>				
<b>Barlett Testi: Ki-kare: 3841.006 Anlamlılık: 0.000 Df:105</b>				

### 2.3.2. Kaygı Ölçeği

Kişilerin kaygı düzeyi, Patrick O'Neill ve Peter Sevastos tarafından geliştirilmiş, 24 ifadeden oluşan “New Multidimensional Job Insecurity Measure (JIM)” ölçeği ile ölçülmüştür. Araş-

tırmada ölçeğin iş kaybetme kaygısı, işin kendinin kaybı, işle ilgili olanaklarda azalma ve organizasyon yapısının devamlılığı boyutlarını içeren 15 ifadesi kullanılmıştır.

Kaygı değeri ölçeğine ait toplam 15 ifade faktör analizine sokulmuştur. Yapılan ilk analizde 3 faktör bulunmuş olup, ölçek ile uyumludur. Ancak faktör yapısını bozduğu gözlemlenen binişik maddeler olan 9 ve 10. ifadeler ölçekten çıkartılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Ölçeğe ilişkin KMO değerinin 0.859 olduğu görülmektedir. Bu değer örneklem büyüklüğünün iyi olduğunu göstermektedir. Ayrıca Barlett testi sonucunda p değerinin de 0.05’den küçük çıkması ( $p < 0.05$ ) verilerin faktör analizine uygunluğunun bir göstergesidir. Güvenilirlik analizi sonucu Cronbach’s Alpha değeri 0.842 olarak elde edilmiştir. Bu değer ölçeğin “oldukça güvenilir” olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2: Kaygı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu**

İfadeler	Faktör 1:	Faktör 2:	Faktör 3:
5 İşimi kaybetme olasılığı, durmadan zihnimi meşgul eder.		.721	
6 Ne kadar sıkı çalışsam da işimi elimde tutacağıma dair bir garanti yoktur.		.751	
7 İşimi kaybedeceğime eminim		.757	
8 İşimin sürekliliğinden emin değilim.		.764	
11 Üst yönetim, çalıştığım kurumu inşa edip başarılı kılmak için gerçekten çok uğraşiyor.			.864
12 Yönetimin, her şeye önceden hazırlandığı ve gelecek için planlamalar yaptığı söylenebilir.			.894
13 Bu kuruluşun belli başlı hedeflerinin ve bunları elde etmek için de belirgin bir stratejisinin olduğu söylenebilir.			.821
14 Genel olarak, fiziksel çalışma koşullarım kötüleşecek gibi görünüyor.	.713		
15 İşimde istenmeyen değişimlerin gerçekleşmesini bekliyorum.	.714		
16 İşimin performans gereksinimlerini karşılayacak kaynaklarda azalma olmasını bekliyorum.	.792		
17 İşimdeki kazanımların azalması olasılığı bulunmaktadır.	.787		
18 Muhtemelen işimde en değer verdiğim özelliklerin çoğunu kaybedeceğim.	.731		
19 İşimin eskiden olduğu gibi olmasını dilerdim.	.656		
Açıklanan Varyans %	63		
Cronbach $\alpha$	.842		

**Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek yeterliliği: 0.859**

**Barlett Testi: Ki-kare: 3193.583 Anlamlılık: 0.000 Df:78**

### 2.3.3. Verimlilik Ölçeği

Bu çalışmada öncelikle Kirkman ve Rosen (1999) daha sonra da Sigler ve Pearson (2000) çalışmasında da kullanılan ve Çöl (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan Çalışan Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçekteki 4 ifade kullanılmıştır.

Verimlilik ölçeği faktör yapısı, faktör yükleri, iç güvenilirlik analizi sonuçları Tablo3’de yer almaktadır. Analiz sonucunda tek faktör bulunmuştur. Ölçeğe ilişkin KMO değerinin 0.669 olduğu görülmektedir. Barlett testi sonucunda p değerinin de 0.05’den küçük çıkması ( $p<0.05$ ) verilerin faktör analizine uygunluğunun bir göstergesidir. Cronbach’s Alpha değeri ise 0.632 çıkmış olup, kabul edilebilir değerlere yakın olması ve daha önce kullanılan araştırmalarda 0.70 düzeyi üstünde çıkmış olduğundan ölçek analize uygun kabul edilmiştir.

**Tablo 3: Verimlilik Ölçeği Faktör Analizi Tablosu**

İfadeler	Faktör 1:
1 Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	.628
2 İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	.766
3 Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	.709
4 Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	.649
Açıklanan Varyans %	.476
Cronbach $\alpha$	.632

**Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek yeterliliği: 0.669**  
**Barlett Testi: Ki-kare: 307.007 Anlamlılık: 0.000 Df:6**

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 627 aktif çalışanın %55,5’i erkek, %45,5’i ise kadındır. Çalışanların yaş aralıklarına bakıldığında %17,7’si 18-25 yaş aralığında, %37,2’si 26-35 yaş arasında, %35,1’i 36-45 yaş arasında, %10,1’i ise 46 yaş üstüdür. Bununla birlikte çalışanların %41,3’ünün lise mezunu olduğu %36,8’inin Lisans mezunu olduğu dikkat çekmektedir. Diğer çalışanların ise %14,2’si önlisans, %6,1’i yüksek lisans ve sadece %1,6’sı doktora mezunudur. Katılanların çalışma yıllarına bakıldığında ise %49,8’inin 9 yıl ve üzeri çalışma hayatına sahip olduğu görülmüştür. Diğer çalışanların ise %7,5’u 1 yıldan az, %14,8’i 1-3 yıl arası, %15,9’u 3- 6 yıl arası %12’si 6-9 yıl arası çalışma hayatına sahip olduğu bulunmuştur.

#### 3.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmanın hipotezlerinin test edilmesi için öncelikle tüm ölçeklerin madde satır toplamaları elde edilmiş ve normallik testleri yapılmıştır. Normallik testi öncesinde tüm ölçekler için satır toplamında 627 adet geçerli veri kullanılmış, geçersiz veri tespit edilmemiştir. Normallik testi sonucunda ölçek verilerinin normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmiştir. Daha sonra değişkenlerin karşılaştırılması için Spearman Korelasyonu kullanılmıştır. Normallik testi ve korelasyon sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5’te verilmektedir.

**Tablo 4: Ölçeklerin Normallik Analizi Tablosu**

Normallik Testi	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	Df	Anlamlılık
	Kaygı Düzeyi	0,067	627	0,000	0,978	627
Verimlilik	0,202	627	0,000	0,797	627	0,000
VUCA	0,037	627	0,040	0,995	627	0,040

**Tablo 5: VUCA ve Kaygı Düzeyi Korelasyon Analizi Tablosu**

Korelasyonlar		Kaygı Düzeyi	Verimlilik	VUCA	
Spearman'ın rho	<b>Kaygı Düzeyi</b>	Korelasyon Katsayısı	<b>1.000</b>	<b>-.204</b>	<b>.608</b>
		Anlamlılık (2 yönlü)	.	<b>.000</b>	<b>.000</b>
		N	<b>627</b>	<b>627</b>	<b>627</b>
	<b>Verimlilik</b>	Korelasyon Katsayısı	<b>-.204</b>	<b>1.000</b>	<b>-.153</b>
		Anlamlılık (2 yönlü)	<b>.000</b>	.	<b>.000</b>
		N	<b>627</b>	<b>627</b>	<b>627</b>
	<b>VUCA</b>	Korelasyon Katsayısı	<b>.608</b>	<b>-.153</b>	<b>1.000</b>
		Anlamlılık (2 yönlü)	<b>0,000</b>	<b>.000</b>	.
		N	<b>627</b>	<b>627</b>	<b>627</b>

Tablo 5’te verilen korelasyon matrisindeki bulgular incelendiğinde kaygı düzeyi ve VUCA arasındaki korelasyonun anlamlı olduğu saptanmış, korelasyon katsayısı ise 0.608 bulunmuştur. Bu, VUCA ile kişilerin kaygı düzeyi arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. VUCA ortamı oluştuğça kişilerin kaygı düzeyi de artmaktadır. Buna göre H1 hipotezi olan “VUCA bağımsız değişkeni ile kişilerin kaygı düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” ifadesini doğrulamaktadır.

Korelasyon matrisindeki bulgular incelemeye devam edildiğinde kişilerin kaygı düzeyi ve verimlilik arasındaki korelasyon katsayısının (-0.204) olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre kişilerin kaygı düzeyi ve verimlilik arasında anlamlı, negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu durumda H2 hipotezi olan “**Kişilerin kaygı düzeyi ve verimlilik arasında ters yönlü bir ilişki vardır**” ifadesi doğrulanmaktadır.

Korelasyon analizinde VUCA ve verimlilik arasındaki korelasyonun anlamlı olduğu saptanmış ve korelasyon katsayısı (-0.153) olarak bulunmuştur. Bu durumda değişkenler arasındaki ilişkinin ters yönlü ve zayıf olduğu söylenebilir. VUCA ortamı oluştuğça kişilerin verimliliği düşmektedir, buna göre H3 hipotezimiz olan “**VUCA bağımsız değişkeni ve verimlilik arasında ters yönlü bir ilişki vardır**” ifadesi doğrulanmaktadır. Yine VUCA alt boyutları incelendiğinde ise oynaklık alt boyutu ve verimlilik arasında bir ilişki olmadığı da dikkat çekmektedir.

### 3.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

H4 hipotezinin test edilmesi ve kaygı düzeyinin, VUCA bağımsız değişkeni ve verimlilik etkileşiminde aracı değişken etkisinin açıklanması için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6’da verilmektedir. Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına göre bu analiz üç adımdan oluşmaktadır.

1. Bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olması gerekmektedir. Buna göre çalışmanın bağımsız değişkeni olan VUCA’nın aracı değişken kaygı düzeyi üzerine etkisine regresyon analizi ile bakılmış ve VUCA değişkeninin kaygı düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir.
2. Analizin ikinci aşamasında aracı değişkenin çalışmanın bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olması gereklidir. Bunu tespit etmek için iki değişken arasında regresyon analizi yapılmış ve kaygı düzeyinin verimlilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. İkinci koşul da sağlanmıştır.
3. Analizin üçüncü koşulunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin olması gerekmektedir. Bu nedenle VUCA ve verimlilik arasında regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda VUCA’nın verimlilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

Üç koşul da sağlandığı için kaygı düzeyinin VUCA ve verimlilik ilişkisinde aracılık etkisi olup olmadığı hiyerarşik regresyon analizi yapılarak test edilmiştir. Test sonucunda VUCA değişkeninin verimlilik üzerine etkisindeki anlamlılık değeri 0.862 olarak bulunmuş olup bu değer 0.05’ten büyük olduğu için anlamlı değildir. Bu durum, kaygı düzeyinin VUCA ile verimlilik arasındaki ilişkide full mediator etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu noktada H4 hipotezi doğrulanmaktadır. Kaygı düzeyinin, VUCA’nın verimlilik üzerindeki etkisinin ana nedeni olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 6: Değişkenler Arası Regresyon Analizi Tablosu**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R Kare	F	Anlamlılık F	BETA	T	P
VUCA	Kaygı Düzeyi	.372	370.551	.000	.610	19.250	.000
Kaygı Düzeyi	Verimlilik	.032	20.772	.000	-.179	90.286	.000
VUCA	Verimlilik	.013	8.354	.004	-.115	71.509	.000
VUCA	Verimlilik	.032	12.266	.000	-.009	71.162	<b>.862</b>
Kaygı Düzeyi							

Hierarşik Regresyon analizine sokulan bağımsız değişken VUCA  
Bağımlı değişken: Verimlilik  
Aracı değişken: Kaygı Düzeyi



#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Yaşanmakta olan Covid-19 süreci ile birlikte küresel anlamda bir VUCA ortamı oluşmuştur. Dijitalleşme sürecinin hızlandığı, ekonomik koşulların değiştiği, üretimin aksadığı, çalışan talepleri ve müşteri beklentilerinin değiştiği, devlet tarafından sürekli olarak yeni önlem uygulamalarının devreye alındığı süresi belirli olmayan bu süreçte işletmelerin ayakta kalabilmesi gittikçe zorlaşmaktadır. Bu süreçte işletmeler için verimlilik kavramı daha çok önem kazanmıştır. Verimlilikteki en önemli kaynaklardan olan insan kaynağının yönetilmesi de bu sürecin sıkıntılı konularından biri haline gelmiştir. Zira değişen ekonomik koşullar çalışanlarda kaygı düzeyini arttırmaktadır. Bu araştırma da VUCA ortamı ve insan kaynakları verimliliği arasındaki ilişkiyi ve kişilerin kaygı düzeyinin bu ilişkide aracı etkisinin olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda hizmet sektöründe aktif çalışmakta olan 627 kişilik örneklem ile web üzerinden anket çalışması yapılmıştır. Örneklem içerisinde beyaz yaka çalışanlara yer verilmemiş ve pandemi sürecinden daha fazla etkilendiği düşünülen; yeme içme, sağlık, turizm, ulaşım ve güvenlik gibi alanlarda çalışanlar hedef alınmıştır. Pandemi sürecinde bu alanlara uygulanan kısıtlamalar ve devlet desteklerinin farklı olması, işletmelere göre şirket içi insan kaynakları uygulama farklılıkları, alanlar arası çalışma şartlarının getirdiği farklılıklar araştırma için bir kısıt oluşturduğundan ilerleyen süreçte örneklem alanları özelleştirilerek karşılaştırmalar yapılması faydalı olacaktır. Araştırmanın analizinde VUCA ortamı arttıkça çalışanların performanslarının düştüğü bulunmuştur. Yine araştırmanın bir diğer hipotezi olan VUCA ve kaygı düzeyi ilişkisi incelendiğinde aralarında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür. VUCA ortamı oluştuğunda kişilerin kaygı düzeyinde artış gözlemlenmektedir. Diğer yandan kişilerin kaygı düzeyi ile verimlilik arasında negatif bir ilişki bulunduğu hipotezi de doğrulanmıştır. Bu sonuç, çeşitli araştırmalar tarafından desteklenmektedir (Ashford, Lee ve Bobko, 1989; Sverke ve Hellgren, 2002; İsaoglu, 2004; Chirumbolo ve Areni, 2005; Cheng ve Chan, 2008; Pelenk 2020). VUCA ve verimlilik ilişkisinde kaygı düzeyinin aracı etkisine bakıldığında ise kaygı düzeyinin bu ilişkide tam aracı olduğu araştırmanın bulguları arasındadır. Bu sonuca göre VUCA ortamı kişilerin kaygı düzeyini arttırdığı için verimliliği düşürmektedir.

Bulguları değerlendirdiğimizde içinde bulunduğumuz pandemi ortamı çerçevesinde işletmelerin çalışanların kaygı düzeylerinin artmasını önleyecek ve VUCA ortamının işletme içerisine yansımaları azaltacak örgütsel önlemler almalarının verimliliği arttırmak ve sürdürülebilir kılmak açısından önemli olduğu görülmüştür. Geçmiş deneyim ve ezberlerin yeterli olmayacağı bu dönemde kısa vadeli ani krizlere alışmış işletmelerin süresi dahi belirli olmayan mevcut VUCA döneminde, ayakta kalabilmeleri gittikçe zorlaşırken, bu dönemde ayakta kalacak ve rekabet avantajı sağlayacak işletmelerin en önemli farkı kaynaklarını, özellikle de insan kaynağını, en efektif şekilde kullanabilmeleri olacaktır.

Sonuç olarak işletmeler mevcutta içsel ve dışsal birçok belirsizlik ile mücadele etmekte, pandemi süreci bu durumu daha da güçleştirmektedir. Belirsizliklerin oluşturacağı olumsuz

tutum ve davranışlar, bireyden başlayarak tüm işletmeyi etkisi altına alabilecek düzeye ulaşabilir. Literatür çalışmaları çalışan verimliliğini etkileyen en önemli iç unsurun motivasyon olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın bulguları ile literatür bilgisi birleştirildiğinde; işletmelerin bu dönemde çalışanları ile daha çok ve şeffaf iletişimde olmaları, onlara değer verdiklerini göstermeleri, motivasyon artırıcı ve bilgilendirici şirket içi uygulamalarla çalışan kaygı düzeyini minimumda tutmaya yönelmelerinin faydalı olacağı görüşündeyiz. Diğer taraftan yaşanan sürecin iyi bir VUCA uygulama örneği olması nedeniyle bu kapsamdaki çalışmaların artması ileriki dönemler için faydalı olacaktır. İnsan kaynağı, işletmeler için önemi göz ardı edilemeyeceğinden bu dönemde çalışanlarının hem mevcut şartlardaki hem de gelecekteki mutluluk düzeylerine yatırım yapacak işletmeler rekabet anlamında büyük avantaj yakalayacaktır.

Bu çalışmadaki örneklem rassal olarak farklı sektörlerden seçilerek oluşturulmuştur. Demografik analizlere bakıldığında kaygı düzeyinin kişinin eğitim, tecrübe ve kıdemi ile ters orantılı olduğu görülmüştür. Bu nedenle farklı sektör ve demografik gruplar üzerinde VUCA ortamının oluşturduğu kaygının işletmeye vereceği zararların analiz edilmesi ilerleyen süreçlerde yaşanabilecek benzer dönemlere ver olması açısından önerilir.

## **THE EFFECT OF VUCA ENVIRONMENT AFTER PANDEMIC ON EMPLOYEE HUMAN RESOURCES ANXIETY LEVEL AND EFFICIENCY**

### **1. INTRODUCTION**

With the Covid-19 process, there are changes in living standards with the economic fluctuations brought about by uncertainties. In this process, employee demands and customer expectations also change. Vuca concept, defined as volatile, uncertain, complex and ambiguous ambient conditions, is the only concept that can be used to describe this period. In order to survive this period of vuca, businesses need to be able to use all their resources, especially human resources, in the most efficient way. However, it is observed that the threat of health and job loss increases the level of employee anxiety. It consists of elements of anxiety about losing a job, uncertainty, perceived threat by the employee and fear of being unemployed (Topluk, 2018). If employees perceive the threat of job loss, they may react negatively and their productivity may decrease (Plenk, 2020:215). At this point, monitoring the anxiety levels of employees is a prominent issue in terms of increasing the efficiency of human resources. In this study, the effect of variable, ambiguous, complex and ambiguous conditions brought on by the VUCA environment on employee anxiety level, how human resources productivity is affected by the changing level of anxiety and its role as an intermedi-

ary in productivity interaction with VUCA are investigated. For this purpose, similar studies were examined primarily by conducting a literature review on vuca, anxiety and productivity concepts, and then the effect of vuca argument on efficiency and the role of anxiety on this relationship were investigated with structured survey technique.

## 2. RESEARCH METHOD AND FINDINGS

In the descriptive study, the data were collected via a questionnaire developed from the literature. In addition to demographic questions, three scales (VUCA (Yudasever, 2019), New Multidimensional Job Insecurity Measure (O'Neill and Sivastos, 2013) and Employee Performance Scale (Kirkman and Rosen,1999; Col, 2008)) were used. The research was conducted with service sector employees most affected by the pandemic process and the number of samples is 627. The collected data have been tested with SPSS and AMOS analysis techniques. A three-stage model of Baron and Kenny has been used to establish and test the research model.

The explorative factor analysis has been applied to test the structure validity of the scales and the results of the factor analysis are parallel with the literature have been obtained. Correlation and Multiple linear regression analysis have been used to confirm the research hypothesis. As a result of the research, a strong positive correlation at 0,01 significance level has been found between VUCA and anxiety level ( $r = ,608$ ), a negative zayıf correlation at 0,01 significance level has been found between anxiety level and efficiency ( $r = -,204$ ). When the relationship between VUCA and productivity, the other two main variables of the study, was examined, a significant and weak negative relationship was found at the 0.01 level ( $r = -,153$ ). As a result of the four-step intermediary regression analysis using the Baron and Kenny method, the affecting coefficient of VUCA on efficiency through anxiety level has been found to be 0,862. This value is not significant since it is greater than 0.05. This shows that the anxiety level has a full mediating effect on the relationship between VUCA and productivity.

## 3. DISCUSSION AND CONCLUSION

The ongoing Covid-19 process has created a global VUCA environment and the concept of efficiency has become more important for businesses. Managing human resources, which is one of the most important resources in efficiency, is one of the troublesome issues of this process. This situation creates certain concerns on the employee side as well. In this research investigated the relationship between the VUCA environment and human resources productivity and the mediating effect of employees' anxiety level on this relationship. In the analysis of the study, it was found that the performance of the employees decreased as the VUCA

environment increased. When the relationship between VUCA and anxiety level, another hypothesis of the study, was examined, it was seen that there was a positive relationship between these two variables. As the VUCA environment develops, people's anxiety level increases. On the other hand, the hypothesis that there is a negative relationship between people's anxiety level and productivity has also been confirmed. This result is supported by various studies (Ashford, Lee & Bobko, 1989; Sverke & Hellgren, 2002; İsaoglu, 2004; Chirumbolo & Areni, 2005; Cheng & Chan, 2008; Pelenk 2020). When the mediating effect of employee anxiety level in the relationship between VUCA and productivity was examined, it was found that the level of anxiety had a full mediating role in this relationship. When we evaluate the findings, it is important for enterprises to take measures that will prevent the increase of employee anxiety due to the pandemic and reduce the reflection of the VUCA environment on the organization in order to increase efficiency and make it sustainable. Otherwise, the negative attitudes and behaviors caused by uncertainties can reach a level that can influence the whole organization, starting with the individual. On the other hand, since the process experienced is a good example of VUCA implementation, it will be beneficial for the future periods to increase the studies in this scope.

## KAYNAKÇA

- Ashford, S.J., Lee, C. ve Bobko, P. (1989), Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theorybased Measure and Substantive Test. *Academy of Management Journal*. 4, 803–829.
- Aybas, M. (2014). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,.
- Aydın, İ. (2008). İş Yaşamında Stres. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, K. B. (2010). Stresle Başa Çıkma. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 6(3), 49-74.
- Barnett, R. C., Gareis, K., Karen , C. ve Carr, P. (2005). Career Satisfaction and Retention of a Sample of Women Physicians Who Work Reduced Hours. *Journal of Woman's Health*. 14(2), 146-153.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal Of Personality and Social Psychology*. 51(6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başkan, E. (2019). Belirsizlik Ortamında Konfor Alanı Denklemi. *Harward Business Review*. Kasım 2019.

- Baytar, Ö. (2010). İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bennett, N. ve Lemoine, J. G. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons Journal*. 57(3), 311-317.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Bernstein, L. (2014). The Perceived Importance of VUCA-Driven Skills for 21st Century Leader Success and the Extent of Integration of Those Skills Into Leadership Development Programs. Doctor of Education. Des Moines, Iowa: Drake University,.
- Blaug, R. ve Kenyon, A. ve Lekhi, R. (2007). Stress At Work: A Report Prepared for the Work Foundation's Principal Partners [http://www.theworkfoundation.com/download-publication/report/69\\_69\\_stress\\_at\\_work.pdf](http://www.theworkfoundation.com/download-publication/report/69_69_stress_at_work.pdf). Erişim Tarihi: 1.12.2019
- Bostancı, H. ve Ekiyor, A. (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi* 1(1), 37-51.
- Brittain., B. (2012). Leadership Perfected: Leading From The Whole You. <https://iveybusinessjournal.com/publication/leadership-perfected-leading-from-the-whole-you/>. Erişim Tarihi: 1.12.2019
- Broeckx, D. (2015). The Network Always Win. [https://www.de7de.be/de7de/\\_pre-defined/index.asp?structure\\_record=20821&web\\_language=nl&web\\_sitename=d-e7de&newsitems\\_detail=1&newsitems\\_record=5333](https://www.de7de.be/de7de/_pre-defined/index.asp?structure_record=20821&web_language=nl&web_sitename=d-e7de&newsitems_detail=1&newsitems_record=5333). Erişim Tarihi: 01.02.2020
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. 5. Baskı. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Büyükfırat, B. (2009). Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerinde Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cam, E. (2004). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 1.1, 1-11.
- Casey, G. W. (2014). Leading in a VUCA World. *Fortune Journal*. 169(5), 75.
- Castellano, W. (2016). Yüzyıl İşçü Adanmışlığı İçin Uygulamalar: Değişen İş Yerinde Yetenek Yönetiminin Zorlukları. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Center for Creative Leadership (CCL). (2011). *Future Trends in Leadership Development*. Greensboro: NC: Petrie, N.
- Ceylan, A. (2012). *Yönetimde İnsan ve Davranış*. 8. Baskı. İstanbul: Marka ve Ötesi.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7(1), 48-58.
- Cheng, G. ve Chan, S. (2008). Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review. *Applied Psychology*. 57(2), 272-303.

- Chin, W. ve Gopal, A. (1995). An Adaptation Intention in GSS: Importance of Beliefs. *Data Base Advances*. 26, 42-64.
- Chirumbolo, A. ve Areni, A. (2005). The Influence of Job Insecurity on Job Performance and Absenteeism: The Moderating Effect of Work Attitudes. *SA Journal of Industrial Psychology*. 31(4).
- Claessens, B. (2004). *Perceived Control of Time: Time Management and Personal Effectiveness at Work*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Collins, J. ve Hansen, M. (2011). *Great By Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck. Why Some Thrive Despite Them All*. New York: NY: Harper Collins.
- Compeau, D. ve Higgins, C. (1995). Application of Social Cognitive Theory to Training for Computer Skills. *Information Systems Research*. 6(2), 118-143.
- Convay, J. ve Lance, C. (2010). What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research. *Journal of Business and Psychology*. 25, 325-334.
- Cooke, A. (2013). How to Manage Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity – Part 1. <https://www.growthandprofit.coach/how-to-manage-volatility-uncertainty-complexity-and-ambiguity/>. Erişim Tarihi: 1.2.2020.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Cotton, D. (1990). *Stress Management: An Integrated Approach to Therapy*. New York: Routledge.
- Courtney, H. G., Kirkland, J. ve Viguerie, P. S. (1997). Strategy Under Uncertainty. *Harvard Business Review*. 1997/11, 66-79.
- Çakır, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum*. 2007/1, 117-140.
- Çelebioğlu, H. (2019). *Kabin Memurlarında Görülen Presenteeism ile İşe Adanmışlık ve İşini Kaybetme Korkusu Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Altınbaş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiğdem, S. (2010). *İş Güvencesizliği Algısının Stres Düzeyine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9(1), 35-46.
- De Witte, H. De Cuyper, N. Vander Elst, T. Vanbelle, E. ve Niesen, W. (2012). Job Insecurity: Review of The Literature and A Summary of Recent Studies From Belgium. *Romanian Journal of Applied Psychology*. 14(4), 11-17.
- Defrank, R. ve Ivancevich, J. (1998). Stress On The Job: An Executive Update. *The Academy of Management Executive*. 3(12), 55-66.

- Demirel, E. (2013). Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi. 6(1), 220-241.
- Duman, M. Ç. ve Akdemir, B. (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Akademik Yaklaşımlar Dergisi. 7(2), 29-52.
- Ekinci, H. ve Yılmaz, A. (2002). Kamu Örgütlerinde Yönetmel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 19, 35-50.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergun, G. (2008). Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkoç, İ. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Forward Intelligence Group. (2014). VUCA., <http://www.forward-intelligence.com/index.php/resources/glossary/vuca/>. Erişim Tarihi: 01.02.2020.
- Githens, G. (2015). Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA). <https://leadingstrategicinitiatives.com/2015/02/27/volatility-uncertainty-complexity-ambiguity-vuca/>. Erişim Tarihi: 15.01.2020
- Greenhalgh, L. ve Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. Academy of Management Review. 9(3), 438-448.
- Guterman, M. ve King, D. (2014). Working La Vida VUCA. <http://www.meaningfulcareers.com/working-la-vida-vuca/>. Erişim Tarihi: 01.02.2020.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 21(1), 91-109.
- Gümüştekin, E. ve Öztemiz, A. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi. 14(1), 271-288.
- Hartley, J. ve Jacobson, D. (1991). Mapping The Context. Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. ve Van Vuuren, T. (Eds) Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk, içerisinde. London: Sage, 1-23.
- Heaney, C. A., Israel, B. A. ve House, J. S. (1994). Chronic Job Insecurity Among Automobile Workers: Effects on Job Satisfaction And Health. Social Science & Medicine. 38(10), 1431-1437.
- Hesselink, J.K., Vuuren, T.V. ve Klandermans, B. (2010). Employment Status and Job Insecurity: on The Subjective Appraisal of An Objective Status. Economic and Industrial Democracy. 31(4), 557-577.
- İşık, M. ve Kama, A. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi. Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 6(3), 395-403.

- İsaoglu, F.G. (2004). Özel Sektör Çalışanlarında İş Güvencesizliğinin Öz Yeterlik ve İş Performansı ile İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Janicik, G.A. ve Bartel, C.A. (2003). Talking About Time: Effects of Temporal Planning and Time Awareness Norms on Group Coordination and Performance. *Group Dynamics: Theory Research, and Practice*. 7(2), 122-134.
- Johansen, B. (2007). *Get There Early: Sensing The Future To Compete in The Present*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Johansen, B. (2010). Speed in a VUCA World: How Leaders of the Future Will Execute Strategy. *Forum. Strategy, Accelerated*.
- Johansen, B. ve Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research-Technology Management*. 56(1), 10-15.
- Kahn, W. (2017). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33(4), 692-724.
- Kahya, E. ve Karaböcek, K. (7-9 Ekim 2004). Bir Atölyede Oranlarla İşgücü Verimlilik (WPMR) Modelinin Tasarımı ve Uygulaması. III. Endüstri Müh. Bahar Konferansı, İzmir.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*. 42(1), 58-74.
- Koç, B.M., (2019). Kamu Kurumları Özelinde Stratejik Adaptasyonun Personel Verimliliği Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: BETA Yayınları.
- Koçer, C. (2015). Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçyiğit, Y. (2018). Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama. Yayınlanmış Doktora Tezi. İzmir: Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kohl, K. (2017). Building Future Fit Teams: What Skills Will Leaders Need in The Future? <https://www.talenttalks.net/bfft-skills-leaders-needfuture>. Erişim Tarihi: 01.07.2020.
- Konczak, L.J. ve Molloy, K. Leading in A Time Of Uncertainty: The Next Decade. *People & Strategy*. 33(4), 5-6.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. 6. Baskı. New York: McGraw-Hill.
- Lütfi, İ. (1994). İşgören Performansının İşletmenin Toplam Faktör Verimliliği Üzerindeki Etkisinin İstanbul Deri Sanayisinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Araştırılması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Loyd, T. (2015). Stories and Strategies from The VUCA World. <http://vucabook.com/stories-and-strategies-from-the-vuca-world/> Erişim Tarihi: 01.03.2020.
- Macnab, F. (1985). Coping. Australia: Hill of Content Publishing Company.
- Mangahas, M. (2016). VUCA and VUCA-Prime. <http://opinion.inquirer.net/99900/vuca-vuca-prime>. Erişim Tarihi: 01.12.2021.
- Manzak, G. (2014). Verimlilik Kavramı: Klasik ve Neoklasik Yaklaşımların Karşılaştırılması. *Anahtar*. 26(306), 12-15.
- Martínez, G., De Cuyper, N. ve De Witte, H. (2010). Review of The Job Insecurity Literature: The Case of Latin America. *Avances en Psicología Latinoamericana*. 28(2), 194–204.
- McKillup, S. (2012). *Statistics Explained: An Introductory Guide for Life Scientists*. Cambridge University Press.
- Michel, J. (2016). The What, How And Now Of Effectively Leading Change. <http://www.brandquarterly.com/what-how-now-of-effectively-leading-change>. Erişim Tarihi: 01.12.2019.
- Mignonac, K. ve Herrbach, O. (2004). Linking Work Events, Affective States, and Attitudes: An Empirical Study of Managers' Emotions. *Journal of Business and Psychology*. 19(2), 221-240.
- Millar, Carla C.J.M., Groth, O. ve Mahon, J. F. (2018), Management Innovation in aVUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*. 61(1), 5-14.
- Milliken, F. J. (1987). Three Types Of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, And Response. *Academy Of Management Review*. 12(1), 133-143.
- Mittelsdorf, B. (2016). Dealing with Projects in a VUCA World. <https://pmi.org.sg/index.php/component/rsfiles/download-file/files?path=Symposium%202016/PresentationDeck/BobMittelsdorf.pdf>. Erişim Tarihi: 01.12.2019.
- Mukherjee, A. (2016). How to Prepare Leaders for a VUCA World. <https://www.hrreview.co.uk/analysis/amit-mukherjee-prepare-leaders-vuca-world/102392>. Erişim Tarihi: 01.12.2019.
- Next Practices/Technologies Tools and Methodologies: Strategic Foresights in VUCA World, (2011), <https://areete.wordpress.com/2011/12/20/vuca-and-leadership-skills-for-future/>. Erişim Tarihi: 15.02.2020.
- Ohanian, A. (2012). Leading in a VUCA World. <https://www.trainingjournal.com/articles/feature/leading-vuca-world>. Erişim Tarihi: 01.12.2019.
- Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D . (2002). İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması . *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(3), 15-42
- O'Neill, J. ve Davis, K. (2013). Work Stress and Well-Being In The Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385-390.

- O'Neill, P. ve Sevastos, P. (2013) The Development and Validation of a New Multidimensional Job Insecurity Measure (JIM): An Inductive Methodology. *Journal of Occupational Health Psychology* 18(3), 338-49.
- O'Shea, T. (2017). Ready to SHIFT Your VUCA to VUCA <http://agilityconsulting.com/your-agility-advantage/ready-to-shift-your-vuca-to-vuca-prime/>. Erişim Tarihi: 01.02.2020.
- Özsever, Ç., Gençoğlu, T. ve Erginel, N. (2009). İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi. *DPÜ Fen Bilimleri Dergisi*. 18, 45-58.
- Park, J. (2007). Work Stress and Job Performance, <https://pdfs.semanticscholar.org/2e57/013a0815a4be2dd7e11048fea8f61af321e2.pdf>. Erişim Tarihi: 01.12.2019.
- Paşa, M. (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pelenk, S. E. (2020). İş Güvencesizliğinin Görev Performansına Etkisi: Yenilikçi Davranışın Düzenleyici Rolü. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(1), 214-233.
- Prensky, M. (2014). Variability, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA). [http://blogs.edweek.org/edweek/provocative-ed-tech-thinking/2014/09/Post\\_0006-variability\\_uncertainty\\_complexity\\_ambiguity\\_vuca.html](http://blogs.edweek.org/edweek/provocative-ed-tech-thinking/2014/09/Post_0006-variability_uncertainty_complexity_ambiguity_vuca.html). Erişim Tarihi: 01.02.2020.
- Pyle, B. (2015). 10 Leadership Skills for An Uncertain World Continued. <http://www.out-of-this-world-leadership.com/blog-posts/10-leadership-skills-for-an-uncertain-world-continued/>. Erişim Tarihi: 01.02.2019.
- Ramsay, M.R. (2008) İşletme Verimliliği Ölçümü Ve Uluslararası İşgücü Verimliliği El Kitabı. Ankara: MPM Yayını, No:705.
- Sadullah, Ö. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. İnsan Kaynakları Yönetimi içinde. İstanbul: BETA Yayınları, 1-47.
- Schloss, E.P. (2014). A Dynamic Framework for Planning Under Simple, Complicated, and Complex Conditions. *Emergence: Complexity & Organization*. 16(2), 93-106.
- Shaffer, L. S. ve Zalewski, J. M. (2011). Career Advising in a VUCA Environment. *The Journal of the National Academic Advising Association*, 31(1), 13-20.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*. 5(2000), 27-52.
- Snowden, D.J. (2005). Multi-Ontology Sense-Making, A New Simplicity in Decision Making. *Inf Prim Care*. 13(1), 45-53.
- Snowden, D. J. ve Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*. 85(11), 68-76.

- Stiehm, J.H. (2002). The U.S. Army War College: Military Education in A Democracy. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Sullivan, J. (2012a). Talent Strategies for a Turbulent VUCA World — Shifting to an Adaptive Approach, <https://www.ere-media.com/ere/talent-strategies-for-a-turbulent-vuca-world-shifting-to-an-adaptive-approach/> Erişim Tarihi: 15.03.2020.
- Sullivan, J. (2012b). VUCA: The New Normal for Talent Management and Workforce Planning. <https://www.ere-media.com/ere/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/> Erişim Tarihi: 15.03.2020.
- Sullivan, J. (2013). How The Talent Management Function can Thrive in A Vuca World. <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/how-the-talent-management-function-can-thrive-in-a-vuca-world/>. Erişim Tarihi: 15.03.2020.
- Sverke, M. ve Hellgren, J. (2002), The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on The Brink of Millenium, *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23-42.
- Sverke, M., Hellgren, J. ve Näswall, K. (2002). No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity And Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*. 7, 242-264.
- Şencan, H. (1986). Yönetici Gerilimi Kişilik Başa Çıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayinde Uygulama Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taylor F. W., (1915). Expert in Efficiency, Dies, *New York Times Newspaper*, Erişim Adresi: <http://www.nytimes.com/learning/general/onthisday/bday/0320.html>, Erişim Tarihi: 15.01.2020
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). Çalısan Memnuniyeti. İstanbul: Epsilon.
- Topluk, G. (2018). Algılanan İş güvencesizliğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk, M. ve Çakır, Ö. (2006). Bir Kamu Bankasında Örgütsel Stres Düzeyi ve Etkileyen Faktörler. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*. 7(26), 37-42.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 10(2), 1-19.
- Yurdasever, E. (2019), Yöneticilerde Yeni Liderli Becerileri ile Stres İlişkisi: KOMB (VUCA) ve Öz Yeterlilik Etkileşimi. Yayınlanmış Doktora Tezi. Karabük, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yurdasever, E. (2020), KOMB (VUCA) Dünyası ve Yeni Liderlik Becerileri, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi. 9(2), 1638 – 1664.

Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(4), 1-13.

Wikipedia, (2020). [https://tr.qaz.wiki/wiki/Volatility\\_uncertainty\\_complexity\\_and\\_ambiguity](https://tr.qaz.wiki/wiki/Volatility_uncertainty_complexity_and_ambiguity) Erişim Tarihi: 01.05.2020.

<b>KATKI ORANI/ CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Prof.Dr. Ali AKDEMİR Doç.Dr. Sezer CİHAN GÜNAYDIN Dr. İbrahim Haşim İNAL
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Prof.Dr. Ali AKDEMİR Doç.Dr. Sezer CİHAN GÜNAYDIN Dr. İbrahim Haşim İNAL
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Dr. İbrahim Haşim İNAL
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Prof.Dr. Ali AKDEMİR Doç.Dr. Sezer CİHAN GÜNAYDIN Dr. İbrahim Haşim İNAL
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Dr. İbrahim Haşim İNAL