

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN YAYILIM VE İLETİŞİM
EKSENİNDE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE
TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İlhan YILMAZ**

Anabilim Dalı : İşletme Mühendisliği

Programı : İşletme Mühendisliği

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN

OCAK 2010

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN YAYILIM VE İLETİŞİM
EKSENİNDE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE
TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İlhan YILMAZ
(507041044)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 28 Aralık 2009
Tezin Savunulduğu Tarih : 22 Ocak 2010**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN (İTÜ)

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Seçkin POLAT (İTÜ)

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ERÇEK (İTÜ)

OCAK 2010

*En kötü karanlıkta dahi,
En Değerli Yıldız'ın Işıltısı ile
yaşamak üzere...*

ÖNSÖZ

Yaptığım araştırma süresince aktif olarak katkı sağlayan herkesin şahsına desteğinden ötürü teşekkür ederim. Tüm süreç boyunca, araştırmanın genel çerçevesini hem teorik hem de öneri ve yönlendirmeleri ile destekleyen ve farklı açılardan değerlendirmemi sağlayan danışmanım Sn. Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ'ye, araştırma verilerinin analizinde destek veren Sn. Araş.Gör.Dr. Gonca ULUBAŞOĞLU'na ve araştırmanın temelini oluşturan uygulama sürecinde kurumsal ve yönetsel desteğini esirgemeyen TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. yönetici ve çalışanlarına teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Stratejik yönetim konusunda, uygulamaya dönük desteğinden ötürü Tofaş Stratejik Planlama Müdürü Sn. Başak TEKİN'e de ayrıca teşekkür ederim. Buna ek olarak, desteğini her zaman hissettiğim aileme ve arkadaşlarıma bu süreçte beni yalnız bırakmadıkları için minnettarım.

Aralık 2009

İlhan Yılmaz
Endüstri Mühendisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KISALTMALAR	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ	xiii
ÖZET	xv
SUMMARY.....	xvii
1. GİRİŞ (PROBLEMİN ARKA PLANI).....	1
1.1 Giriş ve Çalışmanın Amacı.....	2
1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Önemi.....	3
1.3 Yazın Özeti	5
1.4 Araştırmanın Kısıtları	6
2. TEMEL KAVRAMLAR.....	9
2.1 Strateji Kavramı	9
2.1.1 Strateji tanımı ve stratejinin tarihsel gelişimi	10
2.1.2 Stratejinin diğer kavramlar ile ilişkisi	14
2.2 Stratejik Yönetim Kavramı	18
2.2.1 Stratejik yönetim tanımı ve tarihçesi.....	19
2.2.2 Stratejik yönetim süreci ve araçları.....	20
2.2.3 Stratejik Planlama Kavramı	24
2.2.3.1 Stratejik planlama tanımı, tarihçesi ve özellikleri	25
2.2.3.2 Stratejik planlama sürecinde yaşanan temel sıkıntılar.....	26
2.3 Stratejik Yaklaşımlar ile Kurumsal Performans İlişkisi	28
3. LİTERATÜR İNCELEMESİ : STRATEJİ UYGULAMA VE YAYILIM....	31
3.1 Strateji Uygulama ve Yayılım	31
3.1.1 Strateji uygulama	32
3.1.1.1 Strateji uygulama tanımı ve önemi	32
3.1.1.2 Strateji uygulama adımları ve kritik başarı faktörleri	34
3.1.2 Strateji yayılımı	42
3.1.2.1 Kavramsal olarak strateji yayılımı ve önemi.....	42
3.1.2.2 Strateji yayılımı modeli ve boyutları	44
3.2 Strateji Uygulamanın ve Stratejik Yayılımın Kurumsal Performansa Etkisi ...	48
4. LİTERATÜR İNCELEMESİ : ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM.....	49
4.1 Örgüt İçi İletişim Kavramı.....	50
4.1.1 Kavramsal olarak örgütsel iletişim ve önemi.....	50
4.1.2 Örgüt içi iletişim kanalları ve araçları	52
4.1.2.1 Biçimsel iletişim kanalları.....	53
4.1.2.2 Biçimsel olmayan iletişim kanalları	55
4.1.2.3 Örgütsel iletişim düzeyini etkileyen unsurlar.....	56
4.2 İletişim Süreci ve Kurumsal Performans ile İlişkisi.....	58
4.2.1 İletişim süreci ve örgüt yönetimi üzerindeki etkisi	58
4.2.2 Örgütsel iletişimin amaçları ve kurumsal performans üzerindeki etkisi ...	61

5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE BULGULARI.....	63
5.1 Araştırmanın Yapıldığı Şirketin Genel Özellikleri.....	63
5.2 Araştırma Modeli, Değişkenler ve Hipotezler.....	65
5.3 Örneklem Büyüklüğü ve Örneklem Seçimi	74
5.4 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	76
5.5 Araştırmanın Veri Analizi ve Genel Bulguları.....	77
5.5.1 Demografik özellikler	79
5.5.2 Değişkenler arası ilişkiler	81
5.5.3 Haberdar olma ve yayılım düzeyini etkileyen öncelikli unsurlar	87
5.5.4 Örgütsel performans düzeyini etkileyen öncelikli unsurlar	89
5.5.5 Değişkenlerin demografik özelliklere bağlı analizi	90
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
6.1 Sonuçlar İle İlgili Genel Değerlendirme ve Şirkete Öneriler	95
6.2 Araştırmanın Katkıları	96
KAYNAKLAR.....	99
EKLER	107

KISALTMALAR

SWOT	: Strenght (Güçlü Yön), Weakness (Zayıf Yön), Opportunity (Fırsat), Threath (Tehdit)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Analiz Programı)
URL	: Uniform Resource Locator (Tekdüzen Kaynak Konumlayıcı)
VD.	: Ve Diğerleri
P.S.A.	: Peugeot Société Anonyme (Peugeot ve Citroen Fransız Şirketi)
TOFAŞ	: Tofaş Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş.
SY	: Stratejik Yönetim
n	: Hesaplanması düşünülen örneklem hacmi
N	: Ana kütle hacmi
Z	: Standart hata şeklinde ifade edilen hata düzeyi
p	: Ana kütle içindeki istenilen özelliklere sahip grubun oranı
q	: Ana kütle içindeki istenilen özelliklere sahip olmayan grubun oranı
E	: Kabul edilen örnekleme hatası

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : Strateji yayılımının yedi farklı boyutu.....	47
Çizelge 5.1 : Faktör güvenilirlikleri.....	78
Çizelge 5.2 : Katılımcıların eğitim düzeyi.....	79
Çizelge 5.3 : Katılımcıların ünvan kademeleri.....	79
Çizelge 5.4 : Katılımcıların toplam iş tecrübeleri ve şirketteki çalışma süreleri.....	80
Çizelge 5.5 : Katılımcıların yaş ortalamaları.....	80
Çizelge 5.6 : Katılımcıların SY bilgi düzeyi ve SY sürecine katılım düzeyi.....	80
Çizelge 5.7 : Örgütsel performans (P) regresyon modeli ve anlamlılığı.....	81
Çizelge 5.8 : Örgütsel performans (P) etkenleri ve anlamlılıkları.....	81
Çizelge 5.9 : Örgütsel iletişim (S) regresyon modeli ve anlamlılığı.....	82
Çizelge 5.10 : Örgütsel iletişim (S) etkenleri ve anlamlılıkları.....	82
Çizelge 5.11 : Örgütsel iletişim (S) regresyon modeli ve anlamlılığı.....	83
Çizelge 5.12 : Örgütsel iletişim (S) etkenleri ve anlamlılıkları.....	83
Çizelge 5.13 : Örgüt içi yayılım (W) regresyon modeli ve anlamlılığı.....	84
Çizelge 5.14 : Örgüt içi yayılım (W) etkenleri ve anlamlılıkları.....	84
Çizelge 5.15 : Örgüt içi yayılım (W) regresyon modeli ve anlamlılığı.....	85
Çizelge 5.16 : Örgüt içi yayılım (W) etkenleri ve anlamlılıkları.....	85
Çizelge 5.17 : Örgütsel mutabakat (Q) regresyon modeli ve anlamlılığı.....	86
Çizelge 5.18 : Örgütsel mutabakat (Q) etkenleri ve anlamlılıkları.....	86
Çizelge 5.19 : İletişime yönelik değişkenlerin etki düzeylerine göre sıralaması.....	87
Çizelge 5.20 : Yayılıma yönelik değişkenlerin etki düzeylerine göre sıralaması.....	88
Çizelge 5.21 : Performansa yönelik değişkenlerin etki düzeylerine göre sıralaması.....	89
Çizelge 5.22 : Örgütsel performansı belirleyen göstergelerin önem sıralaması.....	89
Çizelge 5.23 : Ünvana bağlı olarak temel unsurların değerlendirilmesi.....	90
Çizelge 5.24 : İş tecrübeleri çerçevesinde temel unsurların değerlendirilmesi.....	91
Çizelge 5.25 : Yaş gruplarına bağlı olarak temel unsurların değerlendirilmesi.....	92
Çizelge 6.1 : Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirme Sonuçları.....	96

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Stratejik Yönetim Sürecinin Temel Elementleri.	21
Şekil 2.2 : Stratejik Yönetim Süreci.	23
Şekil 2.3 : Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim Süreci.	23
Şekil 2.4 : Çeşitli Hiyerarşik Planlama Seviyelerinde Yöneticilerin Rolü.	28
Şekil 2.5 : Stratejik Planlama ile Bütünsel Performans İlişkisi.	30
Şekil 3.1 : Strateji Uygulama Süreci.	36
Şekil 3.2 : Strateji Uygulama : Planlanan ve Gerçekleşen Strateji İlişkisi... ..	40
Şekil 3.3 : Strateji Uygulama Sürecinin İlerleyişi... ..	40
Şekil 3.4 : Kapalı çevrim yayılım ve geri bildirim	43
Şekil 3.5 : Stratejik amaçların yayılım modeli... ..	45
Şekil 3.6 : Strateji yayılım boyutları	47
Şekil 4.1 : İletişim Süreci Unsurları	51
Şekil 4.2 : İletişim Süreci	59
Şekil 4.3 : Çevresel Unsurları gözönünde Bulunduran İletişim Süreci	60
Şekil 5.1 : Araştırma Problemine Önerilen Model	66
Şekil 5.2 : Araştırma Modelinin Değişkenlerinin Güvenilirlik Oranları	93
EK A : Anket Formu	107
EK B : Değişkenler, Anket Soruları ve Kullanılan Kaynaklar	113
EK C : Araştırma Modeli	114
EK D : Araştırma Model Değişkenleri Güvenilirlik ve Etki Düzeyleri	115
EK E : Firma İletişim Bilgileri	116

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN YAYILIM VE İLETİŞİM EKSENİNDE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

ÖZET

Günümüzde organizasyonların uzun soluklu yaşam eğrilerini dikkate aldığımızda stratejik yönetim sürecinin etkinliğinin ne denli ön plana çıktığı görülmektedir. Bu çalışmada, stratejik yönetim kavramının yakın kavramlar ile ilişkileri ele alınmış ve stratejik yönetimin uygulama süreci ve sürecin etkinliğini yönlendiren yayılım ve iletişim boyutları üzerinde durulmuştur.

Araştırma kapsamında, ilk olarak stratejik yönetim sürecinde yaşanan sıkıntıların başında gelen ve yayılım düzeyini etkileyen ana kriterlerin neler olduğu ve ne düzeyde etki ettiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan, örgütlerdeki yönetsel etkinliği doğrudan etkileyen iletişim boyutu ve onun stratejik yönetimin uygulama aşaması ile bağlantılı etkileri üzerinde durulmuştur.

Yazın araştırmasında ele alınan, stratejik yönetim kapsamında yayılım ve iletişim boyutları ve bu ekseninde belirleyici ana etmenlerinin şirket iş sonuçlarına etkileri incelenmiş olup, sonuçta şirketin genel performansına yönelik önceliklerin belirlenmesi hususunda öneriler geliştirilmiştir.

Bu araştırmanın uygulama kısmında, örgütün stratejik yönetim boyutları arasındaki iletişim ve yayılım düzeyinin örgüt performansı üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen üç hipotez test edilmiştir. Araştırmanın birinci hipotezinde, örgüt içi iletişim ile örgüt performansı arasında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Araştırmanın ikinci hipotezinde ise, stratejilerin yayılım düzeyinin örgütsel performans üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın son hipotezinde ise, örgütsel mutabakat düzeyini gösteren stratejik yayılım ve örgütsel iletişim unsurlarının birlikte örgüt performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu gözlenmiştir. Yapılan araştırmanın analizlerine göre, örgüt içi iletişim ve yayılım değişkenleri örgütün performansına istatistiksel olarak anlamlı bir etki edicisidir. Çalışmanın bu sonuçları örgüt performansı ile iletişim ve yayılım değişkenleri arasında fonksiyonel bir yapının bulunduğunu göstermektedir.

Aralık 2009

İlhan Yılmaz

Endüstri Mühendisi

THE EFFECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS ON THE AXIS OF DEPLOYMENT AND COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND AN APPLICATION IN TURKISH AUTOMOTIVE INDUSTRY

SUMMARY

Today, the organization taking into consideration the life cycle of the long-term strategic management process, we come to the fore how the issue is observed. In this study, the relationship between strategic management concept and close concepts of strategic management has been handled and has focused on the application process of the strategic management and the effectiveness of the process of deployment and communication dimensions.

The survey, in the first place, in the process of strategic management at the beginning of the troubles affecting the level of incoming and propagation of the main criteria for what is happening and what level of effect that has been trying to be identify. On the other hand, administrative activities directly affect the communication in Organizations size and its connection with the implementation phase of strategic management effects were investigated.

Considered in the type of research, in the context of strategic management and communication aspects and the propagation axis of the main factors determining the effects of the corporate business results were analyzed and ultimately determine priorities for the company's overall performance concerning proposals were developed.

In the application of this research, the dimensions of communication factor upon the organization's strategic management process and the spread impact of communication on the organizational performance level was tried to examine. The purpose of the research developed three hypotheses were tested in accordance. In the first hypothesis of the study, a strong relationship was found to be significant between the organization with internal communications and the organization's performance. In the second hypothesis of the research, the impacts of strategies spread level on organizational performance have been identified. In the last hypothesis of the study, indicating the level of organizational strategic consensus and organizational communication elements spread a positive effect together on the performance of the organizations that have been observed.

According to research conducted the analysis, organizational communication and deployment variables have statistically significant effect on organization performance. The results of the study shows that the subvariables of communication and deployment factors have different and indirect influences on organization performance.

December 2009

İlhan Yılmaz
Industrial Engineer

1. GİRİŞ (PROBLEMİN ARKA PLANI)

Günümüzde, küreselleşme sürecindeki hız ve bu gelişmenin itici güçleri, piyasa koşullarının değişimine neden olmuştur. Bugün itibarı ile, ulusal ve uluslararası pazar yapıları değişmiş ve üretim sistemleri ile elde edilen mal ve diğer taraftan pazara sunulan hizmet, yerini bilgi, finansman ve diğer ticari konulara bırakmıştır. Değişim gösteren pazar yapıları gibi, değişen üretim yöntemleri ve üretim yapıları da, verimlilik, sürekli gelişme ve yönetim kavramlarını beraberinde getirmektedir.

Bugün kü, global yönetim anlayışının beş farklı boyuta bağlı olarak inşa edildiğini söylemek mümkündür. Bunlar; *Kalite, Strateji, İnsan, Sinergi ve Bilgi*'dir. Bu boyutlar içerisinde kalite, bir dönemler yönetim alanında en çok konuşulan kavramların başında gelmekte idi. Bu konuda ABD ve Japonya'daki çalışmaların sentezi neticesinde *Toplam Kalite Yönetimi* adı verilen bir yeni yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır.

Stratejik yönetimin tarihsel gelişimini izlediğimizde, özellikle 1990' lı yıllardan itibaren strateji kavramının ve buradan hareketle *Stratejik Yönetim* adı verilen bir yeni yönetim anlayışının örgütün önemli bir süreci olarak ön plana kazandığını görüyoruz. Artan rekabet koşulları ve bunun getirdiği fırsatlar, tehditler ve riskleri öncelikli keşfede bilmek ve doğru strateji seçimleri yapabilmek için stratejik yönetim anlayışının tüm organizasyonlarda uygulanması önem taşımaktadır.

Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Bir başka ifadeyle, stratejik yönetim, yoğun bir rekabetle yüzyüze bulunan şirketlerin rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır.

Stratejik yönetim sürecinde, örgüt içerisinde insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Sürecinin etkinliği açısından çalışanların stratejik yönetim sürecine olan katkı düzeyleri çeşitli etmenler dolayısı ile etkilenebilmektedir. Stratejik yönetim ile, örgüt içerisinde bütünselliğin sağlanıp birlikte aynı doğrultu ile hareket edilmesini ve

neticesinde örgütsel amaçların yerine getirilmesini amaçlamaktadır. Örgüt içerisinde bütünselliğin sağlanması ve stratejik doğrultuya yönelik örgüt içi iletişim söz konusu amacın yerine getirilmesinde kısıtlar olarak ön plana çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında, stratejilerin iletişimi ve yayılımının stratejik yönetim sürecinin etkinliğine ve dolayısı ile örgütsel performansa olan katkıları üzerinde durulacaktır. Bu iki boyutu etkileyen unsurlar vasıtası ile örgüt içerisindeki yönetim etkinliği üzerine değerlendirmeler ve bu unsurların performansa olan etki düzeylerini ele alınacaktır.

1.1 Giriş ve Çalışmanın Amacı

Yönetim kavramı ihtiyaçlara paralel olarak gelişmiş ve günümüzün en önemli kavramları arasında yerini almıştır. Yönetimin gelişim evreleri, uygulamalarda yaşanan sıkıntıların tespit edilip onlara çözümler geliştirilmesi ile çerçevesini her geçen gün genişletmiştir. Günümüzde stratejik yönetim hemen hemen bütün örgütlerin yönetim süreçlerinin temelini oluşturmaktadır. Stratejik yönetim süreci, genel olarak planlama aşamasında kritik sıkıntılar olmadan sürdürülebilirken uygulama aşamasında istenilen etkinlik sağlanamamakta ve bu durum zaman zaman stratejik yönetime olan inancı zedelemektedir.

Örgütün, stratejik yönetim sürecini hayata geçirip beklenen çıktıları elde edebilmesi için bazı boyutlarında yaşanan sıkıntıları önce tespit edip, sonra onlara yönelik önlemler alması gerekmektedir. Örneğin, stratejistlerin hazırladığı ve onların dışında uygulamada rol alacak çalışanların dahi haberdar olmadığı birçok stratejik yönetim süreci başarısızlık ile sonuçlanmıştır. Bu tür çalışmalar, stratejik planlama aşamasında hazırlanmış dokümanlar olarak örgütün arşivleri arasına kaldırılmış olabilmektedir.

Stratejik yönetim sürecine yönelik yapılan çalışmalar, sürecin etkin bir şekilde işletilebilmesi ve istenilen sonuçların elde edilebilmesi için öncelikli ve süreci riske edebilecek unsurlar üzerinde durmuşlardır. Stratejik yönetime yönelik yazın araştırmasında, sürecin etkin işleyişini etkileyen unsurlardan bazıları kritik önemi ile ön plana çıkarken, diğerlerine ise dikkat edilmesi gerektiği konusunda öneriler gözlenmiştir.

Stratejik yönetim çerçevesinde yapılan bu çalışmanın amacı, stratejilerin iletişimi ve yayılımı unsurlarının stratejik yönetim süreci ile ilişkili olarak kurumsal performans üzerindeki etkilerini belirlemek ve bunlara yönelik alınabilecek tedbirleri önermektir. Öncelikli olarak bu iki unsurun alt elementleri arasından kurumsal performansa etki düzeyleri yüksek olanlar belirlenecektir.

1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

İletişim ve yayılım unsurları çerçevesinde yaşanabilecek sıkıntılara yönelik alınabilecek önlemler ile kurumsal performans güvence altına alınabileceğinden, bu unsurların alt boyutları ile örgüt performansı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve bu ilişkilerden etki düzeyi yüksek olanlarının ayrıştırılması çalışmanın amacını yerine getirmek için oldukça önemlidir.

Örgüt içerisindeki bütün seviyelerde özellikle astları çalışmaya özendirmek için örgütsel ve yönetsel araç olarak iletişim ön plana çıkmaktadır. Örgütlerde iletişim, yönetim ile işgören arasında bir köprü görevi görmek ve bu köprü hemen her konuda gerek yöneticinin işgörene, gerekse işgörenin yöneticiye ulaşmasında sağlıklı bir bağ kurmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenlerle, iletişim; bir grubun, örgütün veya toplumun işleyişinde en geniş ve en kritik süreçlerden birisi olarak ele alınmaktadır.

İletişimin bu geniş anlamında, bilginin alınması ve iletilmesinin aynı zamanda yönetim sürecinin temel öğeleri olan etkileme-etkilenme, yönlendirme-yönlendirilme, örgütlenme ve işbirliği vb. unsurları da belirleyen ve örgüt içerisindeki güdülenmeyi sağlayan çok yönlü bir işlev olduğu görülmektedir. Bu nedenle, araştırma kapsamında iletişimin diğer özellikleri ile birlikte örgüt performans üzerindeki etkilerine dikkati çekerek, işgörenin mutlu ve başarılı bir şekilde örgüt içerisinde varlığını sürdürmesi için ne denli gerekli olduğu belirlenmeye çalışılacaktır.

Günümüzde yapılan araştırmaların birçoğu, yöneticilerin ve işgörenlerin iş yaşamında iletişim sorumluluklarını başarmada güçlük çektiklerini göstermektedir. İş esnasında yaşanan sıkıntılara yönelik yapılan bir araştırmada, anketin uygulandığı yöneticilerin yüzde 80'i iletişim konusunu işaret etmiştir. Bir başka araştırma ise, yöneticilerin herhangi bir yetkinlikten daha çok iletişim konusunda eğitim istedikleri

görülmüştür. Aynı araştırmada, katılımcı yöneticilerin yaklaşık yüzde 75'i iletişim eğitimine büyük istek göstermişlerdir (Davis, 2000, s.513).

Dünyada ve ülkemizde bu konuda yapılmış çok önemli araştırmalar vardır. Yapılan bu araştırmalardan elde edilen durum, iletişim konusunun ast ve üst durumda olan her işgören için dikkate alınarak düzeyli bir biçimde yürütülmesinin gerekliliğidir. Diğer taraftan, örgüt içerisinde gerçekleşen olumlu ya da olumsuz iletişim biçimi sadece örgüt çalışanlarını ve iş sonuçlarını etkilemekle kalmayıp, dolaylı olarak hizmet verilen kişi ve gruplara da yansımaktadır. Ayrıca, kurum içinde yaşanan iletişim eksikliği ve kurumdan beklentilerin gerçekleşmemesinin yarattığı çalışma isteksizliği ve buna bağlı motivasyon eksikliği örgüt personeline iş gerginliği ve huzursuzluk yaratabilmektedir. Bu nedenlerden ötürü, örgütün performansı kısa, orta ve uzun vadede iletişim unsuruna bağlı olarak olumsuz yönde etkilenebilmektedir.

Stratejik yönetim sürecinin uygulanması esnasında kritik unsurlardan bir diğeri de stratejilerin etkin yayılımıdır. Örgütlerin genel olarak stratejik planlama aşamasına yönelik yetkinlikleri geliştirilmişken, uygulama adımına yönelik çalışmaları gözardı etmesi ya da yeterli önemi gösterememesi dolayısı ile gelişmeye açık olduğu söylenebilir. Bu nedenle, ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli firmalarda hazırlanmış bir çok stratejik plan uygulama sürecinde başarısızlık ile sonuçlanmıştır. Yayılım sürecinin etkinliğini sağlamak, daha en baştan uygulama aşamasında yaşanabilecek sıkıntılara yönelik alınabilecek en kritik önlemlerden birisidir. Stratejilerin örgüt içerisinde hiyerarşik olarak etkin yayılımı ile örgütün stratejik yönetim süreci ve buna bağlı olarak örgütün performansı garanti altına alınabilecektir.

Yayılım süreci örgütün bütünsel hareket etmesi için kritik öneme sahiptir. Örgütün birimleri arasındaki stratejik hizalamayı sağlayabilmek adına örgütün kurumsal amacının tüm birimler tarafından aynı şekilde algılanması ve bütün birimlerin ortak yönde hareket etmesi ancak yayılımın etkinliği ile sağlanabilecektir. Yayılım etkin bir şekilde örgüt içerisinde sağlanabilmesi için bir çok kriterin eş zamanlı örgüt içerisinde yerleşmiş olması gerekmektedir. Başarılı bir örgütün, süreçlerinin net olmasına ve kesişim noktalarında açık ve net bir sorumluluk tanımına ihtiyaç bulunmaktadır. Bunların yanında, katılımcılığın ve önleyici ve yol gösterici bir yönetim modelinin olması örgüte beklentileri dorultusunda oldukça büyük katkı sağlayacaktır (Kuchi, 2006, s.221). Yayılım süreci tüm bu boyutları ile ele

alındığında örgüt performansına gerekli şartların olması durumunda büyük katkı sağlama fırsatına da sahiptir.

1.3 Yazın Özeti

Stratejik yönetim sürecinin etkinliğine yönelik yapılan yazın araştırmasında, bu etkinliği yönlendiren değişkenlerin etki düzeyleri üzerinde bir boşluk olduğu gözlenmiştir. Yazın araştırması kapsamında, yönetim sürecinin etkinliğine yönelik ihtiyaç duyulan temel değişkenlerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu noktada, stratejik yönetim sürecinin söz konusu etki unsurları arasından en kritik olan örgütsel yayılım ve önemi özellikle son yıllarda ön plana çıkan örgüt içi iletişim ekseninde incelenmesine karar verilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde; çalışmanın genel çerçevesini kapsayan stratejik yönetim süreci ele alınmıştır. Stratejik yönetim süreci ele alınırken aynı zamanda öncesinde bu sürecin elemanları ve stratejik yönetim ile ilgili temel kavramlar üzerinde durulmuştur. Stratejik yönetim ile ilgili yakın kavramlardan, misyon, vizyon, strateji, taktik ve politika gibi kavramlar öncelikli ifade edilmeye çalışılmış ve bu kavramların tarihsel gelişimleri üzerinde durulmuştur. Günümüzün modern yönetim yaklaşımlarından birisi olarak varlığını sürdüren stratejik yönetim anlayışı, sistematik olarak belirli bir akış ile örgütün geleceğe hazırlanmasını hedeflemektedir. Aynı zamanda, stratejik yönetim, örgüt açısından alınması gereken yönetsel kararların alınmasını ve faaliyete geçirilmesini amaçlayan bir süreç olarak örgütlerde kritik rol üstlenmektedir.

Yazın araştırmasının ikinci bölümünde; stratejik yönetim sürecinin etkinliğinde önemli bir aşama olan stratejilerin uygulanması ve yayılımı ile ilgili yazın araştırılmıştır. Bu çerçevede, stratejik yönetim sürecinin kritik safhalarından stratejilerin uygulanmasının önemi ve yayılım süreci ile birlikte kurumsal performans üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Stratejik yönetim sürecine bağlı olarak iş sonuçlarının etkinliği, şirket üst yönetiminden hiyerarşik olarak en alt seviyeye kadar tüm çalışanlara şirket önceliklerinin yayılımını kapsamaktadır. Bu yayılım, sürecin sadece uygulama aşamasında değil aynı zamanda trend analizi ve planlama aşamasında da örgüt çalışanlarına aktarılmasını ve katılımlarının sağlanmasını gerektiği ilgili yazında görülmüştür.

Yazın araştırmasının üçüncü bölümünde ise; günümüzde örgütlerin en kritik yönetim araçlarından birisi olan örgütsel iletişim üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, birçok örgütün etkili veya etkili olmayan stratejik yönetim sürecine yönelik uygulamaları bulunmasına rağmen iletişimin bu sürecin etkinliği üzerindeki önemi ele alınmadığı görülmüştür. Örgüt içi iletişimin stratejik yönetim süreci çerçevesinde etkisini arttırabilmek adına bazı alt değişkenleri belirlenmiş ve araştırma modelinde ilgili bağlantılar kurulmuştur. Örgüt içi iletişimin en önemli faydaları arasında, örgütsel doğrultunun ve gereken paylaşımların belirli ilişkiler çerçevesinde örgütün haberdar olma düzeyine ve dolayısı ile performansına katkı vermesi gelir. Kurumsal özellik barındıran ve bu özelliği ile toplumsal yapının bir parçası olan örgütler, yaşamlarını örgüt performansına yönelik ihtiyaç duyulan bu ilişkiler ağı içinde sürdürürler. Dolayısı ile, örgütsel iletişimin kurumsal performansı doğrudan etkilediği yapılan yazın taramalarına bağlı olarak açıkça söylenebilir.

1.4 Araştırmanın Kısıtları

Araştırma kapsamında, stratejik yönetim sürecini etkileyen temel unsurlardan iletişim ve yayılım değişkenlerinin kurumsal performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ancak, çalışma süresince karşılaşılan çeşitli kısıtlar araştırmanın işleyişi ile ilgili kritik olmayan sıkıntıları yanında getirmiştir. Diğer taraftan, bu kısıtlar bir çok konuda araştırmanın çerçevesinin daha kesin hatlar ile çizilmesine ve farklı kaynakların daha derinlemesine incelenmesine de olanak sağlamıştır. Çalışma kapsamında bazı parametrelerin kabul olarak alınması gerekmiştir. Çalışmayı kısıtlayıcı unsurlara rağmen, araştırmanın modeline ve amacına yönelik önleyici bir kısıt ile karşılaşılmamıştır.

Yazın araştırması ve uygulama süresince öne çıkan kısıtların başında, yazın kısmı ile ilgili iletişim ve yayılım boyutunu birlikte ele alan çalışmaların çok yoğun olmamasıdır. Diğer taraftan, uygulama ile ilgili kısıt ise, belirlenecek şirketin yönetim kültürü olarak stratejik yönetim felsefesini yerleştirmiş bir şirket olması gereğidir. Ülkemizde kurumsal yönetim konusunda kendisini geliştirmiş şirketlerin çok yoğun olmaması dolayısı ile, belirlenecek şirket alternatifleri bu kapsama giren şirketlerle sınırlı kalmıştır.

Diğer bir kısıt ise, araştırma kapsamında belirlenen örneklem hacminin şirket içerisinde stratejik yönetim süreçlerinde doğrudan ve dolaylı olarak katkı sağlayan personel sayısı ile sınırlı olmasıdır. Bu kapsamda, şirket içerisinde stratejik planlama dönemlerinde katkı sağlayan çalışanlardan çok daha fazla çalışan örneklem hacminin içerisinde dahil edilmiş ve kendilerine stratejik yönetim sürecine yönelik bilgileri ve sürece katılım düzeyleri sorularak ayrıştırılmıştır.

Son olarak belirtmek gerekirse, stratejik yönetim sürecine yönelik çalışanların bilgi düzeylerine paralel olarak bu tür araştırmaların şirketlerde daha önceden yapılmamış olması ve araştırma değişkenlerinin fazla olması dolayısı ile anket soru sayısının fazla olması bir kısıt olarak ön plana çıkmış idi. Buna karşılık, ilk başlarda çalışanların ankete katılımlarında sıkıntı yapacağını düşündüren bu durum, uygulamaya katılımın ve ilginin yoğun olması ile kısıt olmaktan çıkmış ve bu tür çalışmalara şirket çalışanlarının ne kadar önem verdiğini göstermiştir.

2. TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde, araştırmanın genel yazını çerçevesinde yapılan uygulamanın çıktılarını daha etkin değerlendirebilmek adına ihtiyaç duyulabilecek kavramlar hakkında genel bir bilgi verilmesi amaçlanmıştır. Böylece stratejik yönetim ile ilgili temel bilgi ihtiyacı giderilebilecek ve elde edilen araştırmanın sonuçları günlük hayatta daha etkin kullanılabilir. Bu bölüm kapsamında, bir yandan strateji kavramı ve stratejinin diğer kavramlar ile ilişkisi ele alınırken, diğer taraftan stratejik yönetim ve onun alt boyutu olan stratejik planlama üzerinde durulmaktadır.

2.1 Strateji Kavramı

Strateji kavramı, bugüne kadar çeşitli tanımlamalar yapılmasına karşın, genel anlamda örgüte ait hedefleri etkileyen unsurları yönlendirecek amaçlar, hedefler, politikalar ve planlar bütünü olarak ifade edilebilir. Buna karşılık farklı tanımlamalar, strateji kavramının zenginliğini ve önemini açıkça ortaya koymaktadır. Strateji üzerine yapılan araştırmaları incelediğimizde birçok kaynak, savaş döneminde bu kavramın ön plana çıktığını ve içeriğinin zenginleşmesi ile birlikte günümüz örgütsel yönetim modellerinde kritik yerini aldığını göstermektedir. Stratejinin bugünkü oyun alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır (Güçlü, 2003, s.67).

Strateji için yapılan tanımlamalardan bazılarını paylaşmak da fayda olacaktır. İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelebilecek karışıklıkları önleyici ve yol gösterici bir rehber olarak görülmektedir. Örgütün gitmek istediği yere erişebilmek için çeşitli alternatif yolları bulunmaktadır. Örgütler bu alternatif yollar arasından kendilerine en uygununu çeşitli yöntemler ile belirlerler. Bu belirledikleri yol, örgütlere geleceğe yönelik çalışmalarında ılsık tutacak olan strateji olarak ifade edilir.

Günümüzde, strateji kavramı işletmecilik yazınında ve özellikle yönetim kuramlarında, oldukça önemli bir yere sahiptir (Eren, 2002, s.2-3). Strateji kavramı genel olarak planlama, yönetme ve sonuç almanın temelini oluşturmaktadır. Stratejiler örgütün genel yönetim yaklaşımı ve günümüzde stratejik yönetim süreci çerçevesinde belirlenmektedir. Stratejik bakış çerçevesinde örgütlerin elde edebileceği kazanç çok önemli olduğu gibi, stratejik yönetim sürecinde belirlenen hatalı bir strateji örgüt için tam bir felaket olabilir. Söz konusu strateji vasıtası ile örgütlerin uzun vadeli öngörülleri doğrultusunda rekabet avantajı sağlanabilir. Diğer taraftan, örgütün strateji seçimi, göz önünde bulundurmadağı herhangi bir tehdit unsuru dolayısı ile örgütün varlığını dahi etkileyebilir.

Organizasyonların başarıya ulaşmasında stratejiler temel teşkil ederler. Belli bir stratejisi olmayan organizasyonlar rotası olmayan bir gemiye benzer; rüzgar ne yönden eser ise, o yöne hareket edeceklerinden elde ettikleri iş sonuçlarının başarılı veya başarısız olması tamamen tesadüf eseri olacaktır. Örgütlerin öncelikli amaçları belirledikleri hedefleri başarabilmek olacağından, stratejilerin etkin olmaları gerekmektedir. Etkin stratejiler, açık ve kesin ifadeler içermeli, esnek olmalı ve her koşulda ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap verebilmelidir (Şemaki, 1999, s.1-2)

Bugünün yönetim çerçeveleri içerisinde strateji kavramı organizasyonların geleceğe yönelik yapısal süreçlerini tetiklemektedir. Günümüze kadar gelen tarihsel gelişimi dikkate alındığında, strateji kavramının yönetim yaklaşımlarında ve özellikle de stratejik yönetiminde en kritik araçlardan birisi olarak çok kritik bir yer edindiği rahatlıkla ifade edilebilir.

2.1.1 Strateji tanımı ve stratejinin tarihsel gelişimi

Strateji kavramı anlaşılması oldukça kolay ancak tanımlanması güç olan kavramlardan birisidir. Bugün, strateji denildiği zaman herkesin aklında bazı ortak anlamlar belirebilmektedir. Strateji kavramı çerçevesinde paylaşılan bu ortak algılama herhangi bir tartışma da yaratmamaktadır.

Strateji, örgütün bütün kritik aktivitelerini etkileyen çok boyutlu bir kavram olarak gösterilebilir. Bunun en önemli göstergesi, stratejinin tüm aksiyonlara bütünlük içerisinde, aynı doğrultu ve amaç uğruna hareket etmeyi sağlamasıdır. Strateji kavramı üzerine yapılmış olan araştırmalar dikkate alındığında, bu kavrama bütünsel

bir ifade sunabilmek için bazı kritik boyutların olduğu ön plana çıkmıştır. Bu çeşitli boyutları ile strateji (Hax, 1991, s.6);

- ✓ kararların tutarlılığını sağlayan, birleştirici ve bütünleştirici bir modelidir;
- ✓ örgütün kurumsal amaçlarına ve buna bağlı olarak örgütün uzun dönemli hedeflerine, aksiyon planlarına ve kaynak dağılımı önceliklerine karar verilmesini sağlar;
- ✓ örgütün içerisinde bulunduğu ya da bulunabileceği işlerin seçilmesini sağlar;
- ✓ örgütün her bir iş ünitesinde uzun dönemli sürdürülebilir avantaj yaratmaya çalışır. Bunu da, örgütün dış çevresinde fırsat ve tehditleri, örgütün iç çevresinde ise güçlü ve gelişime açık yönleri dikkate alarak gerçekleştirmeye çalışır.
- ✓ örgütün tüm hiyerarşik seviyeleri (kurumsal, iş ve fonksiyonel) ile meşguldur;
- ✓ paydaşlara yönelik ekonomik ve ekonomik olmayan yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlayacak örgütsel rotadır.

Strateji kavramı çeşitli boyutları ile ele alındıktan sonra ön plana çıkan bazı tanımlamaları paylaşmakta fayda bulunmaktadır. Strateji ifadesi, “Bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanmasının ardından, bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yol” olarak tanımlanabilir (Shimizu vd., 2006, s.12). Bir diğer tanımlamada ise, “Strateji, organizasyonun dönemsel amaçlarına ve önceliklerine erişebilmek adına ihtiyaçlar, opsiyonlar ve sonuçlar bütününi şekillendiren bir yol planı” olarak belirtilmiştir (Davies, 2000, s.26). Kısaca, strateji amaca ulaştıracak alternatif yollar olarak ifade edilebilir.

Strateji kavramına yönelik değişik tanımlamalar verilmesine karşın, genel çerçevede birbirini destekleyen diğer tanımlamalara örnek olarak aşağıdaki ifadeler verilebilir (Feurer ve Chaharbaghi, 1997, s. 58-59) :

“Strateji, yönetim ve planlama becerisini etkileyen en kritik unsurlardan birisidir.”

“Strateji, odaklanılan nihai hedefe ulaşmanın birincil ve en önemli aracıdır. Odaklanılan hedef, yönetim yazınında ifade edilemeyen ve zihinlerde o anda düşünülerek ulaşılması beklenen nihai karardır.”

Stratejinin örgütün hemen her noktasına temas etmesi ve örgütün geleceğini yönlendiren bir kavram olarak öne çıkması dolayısı ile kapsamı oldukça geniştir. Bu nedenle, strateji kavramına yönelik yapılan tanımlamaların hemen hepsi genel olarak paralellik göstermesine rağmen tek bir kalıp ile ifade edilememektedir (Shimizu vd., 2006, s.11). Bu özelliği ile yukarıda görüldüğü üzere ilgili yazında birbirine yakın çok farklı tanımlamalar ile karşılaşılmaktadır.

Strateji kavramının tarihsel gelişimini dikkate aldığımızda, yönetim kavramını ve onun gelişmeye başladığı dönemi de gözden geçirmek gerekmektedir. Yönetim kavramı, kısaca iki ya da daha çok insan veya grubun aynı amaç doğrultusunda bir araya gelme güdüsünün başarıya ulaşip ulaşmamasını şekillendirir (Alpkan, 2002, s.2). Yönetimin kavramsal olarak incelenmesi olgusu uygarlık tarihi kadar eskidir. Yönetim bilimi olarak, 18. yüzyılda işletmelerin büyümesi sonucunda yeni durumlar kendisini göstermiştir. Tarihi gelişme ile beraber işletme yönetimine yaklaşım farklılaşmaya başlamıştır (Pindur vd., 1995, s.59).

Yönetim biliminin gelişimi dikkate alındığında, önemli aşamalar kaydettiği görülmektedir. Yönetim yazınında, öncelikle yapıya ağırlık veren geleneksel (klasik) yaklaşımı 1880'li yıllarda belirlemiştir (Güçlü, 2003, s.64). 1940'lı yıllara kadar etkisini azalarak göstermeye devam eden bu yaklaşım, daha sonra etkin olmadan devam edebilmiştir. Bu dönem, yönetim kavramının örgütlerde rasyonel ve bilimsel bazda ilk olarak ele alındığı bir dönemdir. Pazar araştırmaları ve tahminleri, iş akış planları, üretim planlama ve standardizasyon gibi örgütlerin ticari ve finansal sonuçlarını etkileyen teknikler bu dönemde ön plana çıkmıştır (Pindur vd., 1995, s.59).

Klasik yaklaşımın paralelinde insana ağırlık veren davranışçı (neo-klasik) yaklaşım 1909'lu yıllarda ön plana çıkmaya başlamıştır (Güçlü, 2003, s.64). 1920'li yıllarda etkinliğini arttırmış ve 1960'lı yıllara kadar etkinliğini korumuştur. Bu dönemde, insan ilişkilerinin önemi oldukça artmıştır. Örgütsel performansı etkileyen motivasyon çalışmaları, ekip çalışmaları, liderlik ve kişiler arası iletişimi geliştirme çabaları davranışçı yönetim yaklaşımında ön plana çıkan kavramlar olmuştur (Lamond, 2006, s.6).

Yönetim yaklaşımları gelişimini dönemsel ihtiyaçlara paralel olarak örgütü bir sistem gibi ele alan sistem yaklaşımları ile devam ettirmiştir (Badeian, 1998, s.9). Bu

dönemde yönetim bilimi, operasyonlar yönetimi ve yönetim bilişim sistemleri gibi üç farklı alanda gelişmeler ön plana çıkmıştır. Yönetim bilimi problemleri çözmeye yönelik karar verme sürecine destek veren matematiksel modellerin gelişimi ile ilgilenmiştir. Operasyonlar yönetimi, yönetim bilimindeki gelişmelerin örgütlerin uygulamalarına yansıtılması ile uğraşmıştır. Yönetim bilişim sistemleri ise yöneticilere bilgi akışını sağlayan karmaşık iletişim sistemlerinin gelişimine katkı sağlamıştır (Pindur vd., 1995, s.67-68).

Günümüze kadar olan sonraki süreçte geliştirilen yaklaşımlar genel olarak modern yönetim yaklaşımları olarak ifade edilebilir. Modern yönetim yaklaşımları günümüzde de önemini sürdüren süreç yaklaşımı, sistem yaklaşımı, olasılık yaklaşımları, toplam kalite yaklaşımı, stratejik yönetim yaklaşımı ve üstünlük yaklaşımları gibi yönetsel modellemelerin gelişmesini desteklemiştir (Pindur vd., 1995, s.69).

Sonuç olarak üç sistemin özelliklerini şöyle özetleyebiliriz: Klasik Yönetim Anlayışı, “İnsansız Örgütler”; Neo-Klasik Yönetim Anlayışı, “Örgütsüz İnsanlar” ve Modern Yönetim Anlayışı da , “Örgütlü İnsanlar” temel varsayımı üzerine kuruludur ve bu üç sistem birbirini tamamlayarak bugünkü noktaya gelmiştir.

Strateji kavramının tarihsel gelişimi, bilimsel yönetim kavramının gelişim sürecinde 1930’lu yıllarda kendine yer edinmesiyle başlamıştır. Bunun yanında, strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Strateji kavramının işletme yazınında girmesi ve en kritik unsurlardan birisi olarak ön plana çıkması II. dünya savaşı sonralarına rastlamaktadır. Kısa bir dönem sonra, 1960’lı yıllarda strateji kavramı askeri bir terim olmaktan uzaklaşıp örgütlerin yönetim süreçlerine yön vermeyi amaçlayan bir araç olarak değerlendirilmeye başlamıştır (Shimizu vd., 2006, s.5). Aynı dönemde, amerikan işletmecilik kuramcılarının stratejiye rasyonel ve pragmatik bir süreç olarak baktığına işaret etmiştir (URL_6).

Stratejinin rasyonel ve pragmatik geleneksel tanımı yakın bir geçmişte ciddi eleştiriler almıştır. Çok etkin araştırmacılardan Henry Mintzberg, işletme stratejilerinin her zaman rasyonel ve planlanmış bir şekilde ortaya çıkmadığını ve bir çok durumda değişen koşullarda oluşan tehditlere ve fırsatlara bir reaksiyon olarak ortaya çıktığını örneklerle ileri sürdü (Shimizu vd., 2006, s.5). Bu dönemde, strateji

kavramı örgütün geleceği ile ilgili çevresel olgulara yönelik alınan kararlar bütünü olarak kritik tanımlamalarından birini kavuşmuştur (Ghemawat, 2002, s.59).

Son dönemlerde, strateji kavramı yönetim bilimine yönelik ihtiyaçları tetiklemiş ve yeni kavramların ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bununla birlikte, örgütün kritik süreçlerini uzun dönemli bakış açısı ile kaynaştırmak üzere, strateji kavramı bu yönetim bilimlerinin önüne getirilmiş, stratejik insan kaynakları yönetimi gibi planlamaya teşvik eden yeni yaklaşımlar geliştirmiştir. Strateji kavramı, örgütlerin çağdaş yönetim yaklaşımlarındaki en önemli araçlardan birisi olarak günümüzde de kritikliğini korumaktadır (Booth, 2003, s.97).

2.1.2 Stratejinin diğer kavramlar ile ilişkisi

Strateji kavramına getirilen tanımlamaları, özelliklerini ve önemini etraflıca ele aldıktan sonra, onunla sık sık anlam karışıklığına neden olan birtakım kavramlardan ayrıldığı ve benzerlik gösterdiği yönleri açıklamakta fayda bulunmaktadır. Bunların başlıcaları, ilgili yazın kapsamında sık sık kullanılmakta olan politika, amaç, hedef, misyon, taktik ve plandır (Eren, 2002 s. 8-12).

Politika : İşletme yazınında birbirleri ile karıştırılan bu iki terimi kesin çizgiler ile birbirinden ayırt etmek oldukça zordur. Politika terim olarak kendi içerisinde de bir belirsizliğe sahiptir. Bunun nedeni, politikanın en az iki farklı formda yönetim yazınlarında kullanılıyor olmasıdır. Bunlardan birisi örgütün genel politikasını diğeri örgütün operasyonel politikalarını kapsamaktadır. Bu kapsamda kurumsal politika şirketin en üst yönetimi ve paydaşları tarafından belirlenen ve kurumsal olarak ifade edilen, şirketin çekirdek değerlerini, inanışlarını ve örgütün stratejik amaçlarını içeren genel örgütsel politikadır (Davies, 2000, s.28).

Günümüz yönetim uygulamalarında, politika genel olarak kurumun temel amaç ve hedeflerini tanımlamakta ve kurumun etki alanlardaki işleyiş çerçevesini belirlemektedir. Aynı zamanda, politika örgütün uzun vadeli varlığını güvence altına alacak kararların bütünü olarak ifade edilirken, belirlenen kurumsal amacı başarabilmek adına gerekli parametrelerin tanımlanmasını da sağlamaktadır (Davies, 2000, s.26).

Operasyonel politika ise, bir şirketin operasyonel işletimi esnasında davranışlarını yönetmek adına belirlenen kurallar, düzenlemeler, ilkeler ve standartlar bütünüdür (Güçlü, 2003, s.68). Diğer bir tanımlamaya göre, politika örgütlerde belirlenen

amaçlara ulaşabilmek adına stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gereken kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere ışık tutan bir rehber, bir düşünce bütünlüğü, bir pusula olarak tanımlanabilir (Ülgen & Mirze, 2007, s.35).

Politikanın stratejiye en benzer özelliklerinden biri her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır, çünkü stratejiyi belirten değişken çevre onun içerdiği temel kararların da değiştirilmesine neden teşkil eder (Eren, 2002, s.14-15). Bu durum, örgütün politikalarının da zaman içerisinde değişebileceğini fakat örgüt stratejilerinin çevresel faktörlerden ötürü değişime daha açık olduğunu göstermektedir.

Politika ve strateji amaca bağlılıkları yönünden de birbirlerine çok benzerler. Politika genel amaçların belirlenmesinde önemli rol oynarken, strateji genel politikalar çerçevesinde belirlenmiş kurumsal amaçların ve hedeflerin yerine getirilmesinde izlenecek yolu ifade etmektedir (Davies, 2000, s.26-27). Bunun paralelinde, örgütün beklentilerini yerine getirmek adına yeterli kaynakların olması gerekmektedir. Dolayısı ile politika, strateji ve kaynak kavramları stratejik yönetim sürecinde kritik üçlü olarak ifade edilebilir.

Misyon ve Vizyon : Örgüt paydaşlarının beklentileri ile paralel olarak şekillenen vizyon ve misyon ifadeleri örgütü geleceğe taşıyacak iki temel kavramdır. Misyon ifadeleri, bir organizasyonun iç ve dış birleşenlerine yönelik kurumsal politikanın iletişimi için kullanılan yönlendirici mekanizmalardır (Davies, 2000, s.29). Genel olarak, örgütün varlık nedenini ifşa ederken sık sık operasyonel etki alanlarına yol göstermekte ve bazen de genel stratejiye referanslar içermektedir (Mazur, 1998, s.3). Diğer bir ifade ile, örgütün varlık nedenini ortaya koyan ve değerlere bağlı olarak örgütün aktivitelerini şekillendiren genel bir tanımlamadır. Bununla birlikte, misyon ifadesi örgütün yoğun rekabet koşullarında nasıl hareket edeceğine ve yaratılan değerın müşterilere nasıl aktarılacağına ışık tutmalıdır (Kaplan, 2004, s.34).

Vizyon ifadesi de politika ile çok yakından ilişkilidir. Kurumsal politikadan etkilenen misyon ifadesinden farklı olarak, vizyon ifadesi kurumsal politikanın yaratılmasında kavramsal bir yol göstericilik rolü de üstlenmektedir. Vizyon, örgütün bugün bulunduğu konumu değerlendirerek belirli bir gelecekte nasıl konumlanmak

istediğini şekillendiren örgütün yol gösterici ifadesidir (Mazur, 1998, s.2). Vizyon örgütün bütününe ne düzeyde yayılabilir ise kurumsal performansı da o düzeyde pozitif etkileyebilecektir. Böylece, örgütün bütün birimleri de vizyona erişebilmek adına belirlenen stratejileri destekleyici faaliyetleri öncelikli iş planlarına aktarabileceklerdir. Bu bağlamda, vizyon kavramının şirketin uzun vadeli varlığı açısından önemi oldukça kritiktir.

İşletmenin misyonu ile vizyonu arasındaki fark, uygulamada genellikle göz ardı edilmiştir. Her iki kavram genellikle birlikte kullanılarak hata yapılmıştır. Halbuki misyon ve vizyonun birbirinden anlamsal olarak farklı oldukları çok açıktır. Aralarındaki farkı açıklamak gerekirse; vizyonun geleceğe yönelik arzu edilen bir durumu ifade ettiğini ve işletme stratejileri için bir yol gösterici olduğunu, misyonun ise işletmenin varoluş nedeni olup mevcut durumu belirten bir durum olduğu söylenebilir (Ülgen & Mirze, 2007, s.69).

Özetle, misyon ve vizyon ifadeleri örgütün genel amaçlarını ve yönünü belirlemektedir. Aynı zamanda bu iki ifade, ortaklara, müşterilere ve çalışanlara örgütün ne ile meşgul olduğunu ve neyi başarmayı amaçladıklarını anlamasına yardımcı olmaktadır (Kaplan, 2004, s.35). Örgütün bundan sonra belirleyeceği adımlar genel olarak bu belirlenen iki ifadeye göre şekillendiğinden oldukça önemlidirler.

Amaç ve Hedef : işletmenin misyon tanımlaması ve vizyon ifadesinin ardından örgüte ait amaçların ve hedeflerin de belirlenmesi gerekir. Örgütün amaçları, yaptığı işi niçin ve ne kadar yapabildiğini tanımlayacak, kurumsal ve fonksiyonel performansların değerlendirilmesini sağlayacaktır. Bu nedenle, amaç ve hedefler kesin ve ölçülebilir özellikte olup, genelde vizyonun belirli dönemlerde niceliksel olarak pozisyonu belirlerler (Ülgen & Mirze, 2007, s.70). Genel bir ifade ile, amaçlar yönetimi yönlendiren, örgütün ulaşmayı arzuladığı ve gerçekleştirmek istediği sonuçlardır. Kısaca, amaç işletmenin hangi yönde gideceğini gösterir (Hatiboğlu, 1995, s. 103). Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli görülen kısa dönemli aşama durumlarını ve beklenen yol üzerinde olup olunmadığını takip etmeyi sağlar (Eren, 2002 s. 8-12).

Genel olarak amaçların örgüte anlamlı olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunların başında, amaçların zgn ve anlaşılabilir olması özelliği gelmektedir. Bu noktada, amaçlar ile ulaşılmak istenen sonuçlar net ifadeler ile belirtilmeli, bunlara zaman boyutu eklenerek hangi dönemlerde ulaşılacağı netleştirilmelidir. Ayrıca bu amaçların ilgili ve ilişkili olduğu alanlar belirtilmeli ve amaçların hiyerarşik seviyelerine göre genel ifadelerden fonksiyonlara zgn ifadelere doğru anlaşılır biçimde yaygınlaşması sağlanmalıdır (Hatiboğlu, 1995, s. 105).

Diğer bir özellik ise amaçların evre şartlarına bağlı olarak kabul edilebilir düzeyde esnek olabilmek özelliğidir. Çevrede beklenmeyen dönemlerde ortaya çıkan fırsatlara ve tehditlere bağlı olarak, yeni koşullara uymak amacıyla amaçların zgn olmasından bir lde fedakarlık edilecektir (Hatiboğlu, 1995, s. 106). Bu temel özelliklere ek olarak, amaçların yerine getirilip getirilmediğini tespit edebilmek adına llebilme boyutu eklenmelidir. Bunun yanında ulaşılabilir olması, örgüt içerisinde tutarlılık göstermesi ve kabul edilebilir olması kritik özellikleri arasında gösterilir (lgen & Mirze, 2007, s.70).

Taktik : Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki glerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, bu yerleştirilen glerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Olaylar yaşanırken veya cereyan ederken meydana gelecek durumları önceden görerek uygulama alternatifleri ve ayrıntıları hazırlanır. Bu çerçevede taktik, stratejiler gibi bir plan türü olup, stratejilerin uygulanması sürecinde değişen şartlarına ve rekabete uygun olarak dinamik şekilde yapılan ve daha kısa dönemleri kapsayan faaliyetler ve kararlardır (lgen & Mirze, 2007, s.35).

Örneğin savaş esnasında karşı orduyu ortadan kaldırmak stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmi bir yörede güçlerini artırıyormuş gibi göstermesi aslında stratejinin uygulamasına ilişkin bir manevradır. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır.

Plan : Plan kavramı, genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamaktadır. Amaçlara ulaşabilmek adına uygulamamız gereken birden fazla plan olabilir. Her plan bizi amaçlara götürecek birer yol'dur (Ülgen & Mirze, 2007, s.35).

Strateji ile plan birbirleri ile paralel olan terimlerdir, yalnız strateji uzun vadeli seçimler ve amaçlar ile ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçların ve başvurulacak yolların belirlenmesi ve kabaca neyin nasıl yapılacağının saptanmasıdır (Eren, 2002, s. 17-18).

2.2 Stratejik Yönetim Kavramı

Dünyadaki rekabet ortamına yönelik gelişmeler, işletmeleri alışmış oldukları yönetim modellerini değiştirmeye zorlamaktadır. Bundan ötürü işletmeler bu yeni küresel gelişmelere ve ekonominin gereklerine paralel olarak değişmelere ayak uydurmalı, kendilerini sorgulamalı ve mevcut kaynakları en verimli şekilde değerlendirmelidirler (Rodoplu, 2001, s.251).

Stratejik yönetim kavramı 1980'li yıllarda işletme yazınında yer almaya başlamıştır. Strateji kavramının uzun dönemli planlama boyutu, yönetim kavramı ile birlikte uygulama ve kontrol aşamalarını da kapsamış ve işletme verimliliğini ön planda tutmuştur (Eren, 2002, s. 18-20). İşletmelerin pazar ekonomisindeki fırtınalardan dalgalanmalardan kendilerini korumak, yönetim becerilerini geliştirmek ve sektörlerinde etkin ve güçlü konuma gelmek adına stratejik yönetim anlayışına ilişkin görüş açısını belirlemeleri gerekmektedir (Rodoplu, 2001, s.251).

Son yıllarda, özellikle de 1990'lar ve sonrasında değişen çevre koşullarına ayak uydurmakta firmalar sıkıntı yaşamaya başlamışlardır. Bu dönemde, beklenen sonuçları elde etmek zorlaşmış ve hedeflerde ciddi sapmalar meydana gelmeye başlamıştır. Bu nedenle, mevcut klasik stratejik planlama süreci yerini daha kapsamlı olan stratejik yönetim anlayışına terketmeye başlamıştır (Şemaki, 1999, s. 18-19).

2.2.1 Stratejik yönetim tanımı ve tarihçesi

Stratejik yönetim kavramının örgütün bütün süreçlerini çok boyutlu ele alması dolayısı ile net bir tanımlaması yapılamamaktadır. Son dönemlerde kavramların gelişim süreçlerini incelemekten yapılmaya çalışılan tanımlamalar büyük bir karmaşa yaratmaktadır. Bu nedenle, stratejik yönetim kavramını anlayabilmek için öncelikli olarak yönetim kavramını iyi analiz etmek ve gelişim sürecini kavrayabilmek gerekir. Böylece stratejik yönetimin anlaşılması da çok daha kolay olabilecektir.

Günümüzde yönetim kavramı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek adına örgütlerin en kritik unsurlarına odaklanarak, önceden ne yapacağı kestirilmesi zor olan insanı örgüte olan katkıları ile ele alır (Yiu, 2008, s.504). Belirli bir dönemde, yönetim bilimi insanın yaşama gereği olan diğer kişiler ile ilişkilerini ve onların çeşitli etmenlere karşılık davranışlarını da mercek altına almıştır. Yönetim bilimi çerçevesinde ele alınan insan odaklı çeşitli uğraşlar üzerinde durulmuştur. Bunların hepsinin ortak yönü, farklı amaçlara yönelik örgütsel çabanın yönetilmesidir (Güçlü, 2003, s.63).

İş dünyası çok karmaşık, çeşitli ve dinamik bir yapı kazanmıştır. Teknoloji, insan, bilgi, para ve idare sistemleri, birbirlerine bağımlı bir dünya ve şiddetli rekabetçi pazarlar yaratmıştır. Bu durum daha önce olduğundan çok daha fazla serbestçe hareket etme ihtiyacını yanında getirmiştir. Günümüzde, firmaların ürünlerini bir ülkede tasarlama, başka birinde imal etme, diğerlerinden malzeme satın alma ve tüm dünyada satma özgürlükleri bulunmaktadır (Ülgen & Mirze, 2007, s.31) Başarılı firmalar, piyasada rekabetçi bir yer elde etmek için sürekli olarak yenilikçi stratejiler tasarlamaktadırlar.

Stratejik yönetim ile ilgili çok farklı tanımlamalar olmasına karşın genel kabul gören ifadelerin hemen hepsi aynı kapsama ve açıklamayı işaret etmektedir. Bu çerçevede yapılan tanımlamalardan ön plana çıkanlarının paylaşılmasında fayda bulunmaktadır.

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerek duyulan araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim aşamalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt için her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürülüğe konulmasını, uygulama öncesinde ve sonrasında amaçlara uygunluğunun kontrol

edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler bütünüdür (Eren, 2002, s.18).

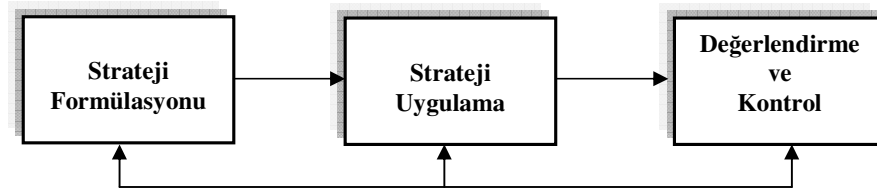
Stratejik yönetim, organizasyonun hedef ve amaçları doğrultusunda misyon ve vizyonları ile başlayan ve stratejilerin geliştirilmesi ile neticelenen kapsamlı bir yön belirleme sürecidir. Firmanın yönünün belirlenmesinin ardından, stratejik yönetim geleceğe yönelik beklenen sonuçların elde edilebilmesi adına belirlenen stratejik analizlerin ve planların uygulanmasını sağlamaktadır (Blumentritt, 2006, p.73).

2.2.2 Stratejik yönetim süreci ve araçları

Stratejik yönetim, sürdürülebilir bir rekabetçi pozisyon geliştirme sürecidir. Bu süreçte; mamüller, pazarlama teknikleri ve kanalları, üretim metodları ve diğer uzun vadeli konulara ilişkin seçenekler değerlendirilirken, isabetli stratejik kararlar alabilmek ve uygulayabilmek gerekmektedir. Sürecin başarısı, stratejik yönetim modelinin etkinliği ve kullanılan araçları ile doğrudan ilişkilidir (Yıldız vd., 2008, s.46-48)

Günümüz rekabet dünyasında işletmelerin başarılı olabilmesi, onların stratejik düşünmesine ve bu doğrultuda stratejik yönetim felsefesiyle hareket ederek bir takım araçları kullanmasına bağlıdır. Organizasyonlar bu araçları, stratejik yönetim becerisini geliştirmek adına başarı ile uygularsa kendini farklılaştırmak adına rakiplerine karşı bir rekabetçi üstünlük sağlayacak ve piyasadaki konumunu güçlendirecektir (Bateman & Snel, 2003, s.14)

Stratejik yönetim süreci, genel olarak üç temel safhadan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, stratejik planlamadır (Eren, 2002, s.19). Bu aşamada, organizasyonların üst düzey yöneticileri ve stratejik yönetim birimleri işletmenin belirlenmiş amaçları doğrultusunda çevreye yönelik analizler, örgüte ait iç yapıya yönelik farkındalıklar, strateji alternatiflerinin belirlenmesi ve uygun stratejilerin seçilmesi konusunda çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda, işletmenin uygulamaya alınacak stratejileri belirlenir ve bu stratejilerin gerçekleşmesine yönelik planlamalar yapılır.



Şekil 2.1: Stratejik Yönetim Sürecinin Temel Elementleri (Wheelen, 1986 s.10).

Stratejik planlama aşamasının hemen ardından stratejik yönetimin ikinci safhası olarak örgüte ait politikaların oluşturulması ve uygun yapının araştırılması çabalarını içerir. Burada, planlanan stratejilerin alt ve orta kademe yönetim birimlerine yayılması, bu kademeler tarafından uygulama esnasında izlenecek metodolojinin geliştirilmesi beklenmektedir. Buna paralel olarak, organizasyon yapısının belirlenen yol haritasına destek verecek şekilde yeniden kurulması çalışmaları yapılmaktadır (Ülgen & Mirze, 2007, s.32).

Stratejik yönetimin, üçüncü ve son aşaması ise, karşılaştırma ve kontroldür. Bu aşama, seçilen stratejiler ile birlikte oluşturulan örgütsel politikaların ve örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılması ve kontrol edilmesine ilişkindir (Eren, 2002, s.19).

Stratejik yönetimde kullanılan araçlar ve yönetim teknikleri uygulama sürecinin etkinliğini sağlamak adına oldukça önemlidir. Stratejik yönetim aracı ve stratejik karar verme tekniklerinin başlıcaları, SWOT Analizi, portföy analizleri, arama konferansları, beyin fırtınası, delphi tekniği'dir.

SWOT analizi, şirketin iç ve dış çevresini değerlendirmeyi sağlamaktadır. Böylece güçlü yanların üzerine gidilip gelişime açık yönler iyileştirilebilir ve fırsatlar değerlendirilip tehditlerden kaçınılabilir. Ancak bu şekilde gerçekçi bir stratejik planın önü açılabilecektir. Aksi taktirde, örgüt çevredeki kilit faktörleri belirleyemez ve gözlemleyemez. Bu durumda, fırsatlar kaçırılır, tehditler farkedilmez ve örgütün geleceği sıkıntıya düşer.

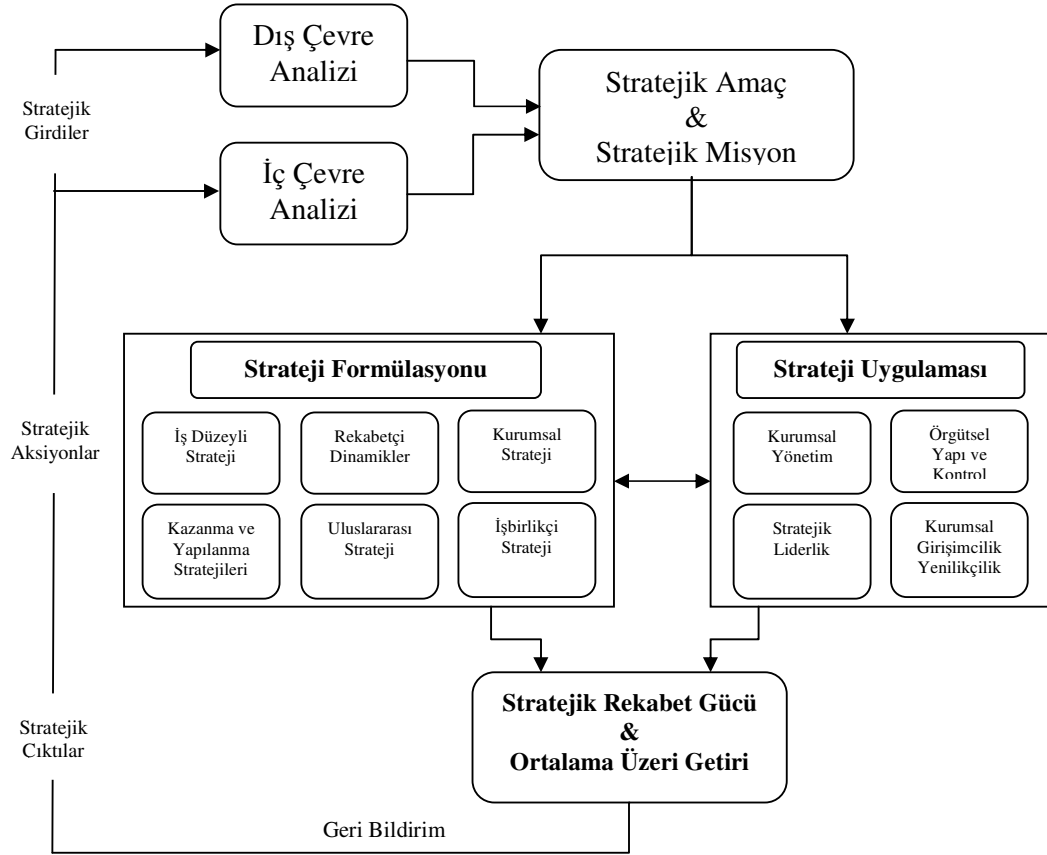
Örgütleri kendi içlerinde önce, dış çevre analizi ile örgütün yakın çevresindeki rakip, tedarikçi ve müşteri unsurlarının yanı sıra, politika, ekonomi gibi genel çevresel

boyutları kapsayan fırsatlar ve tehditler değerlendirilir. Daha sonra da, iç durum analizi ile örgütün zayıf ve güçlü yönlerini değerlendirmelidir. Çünkü, iç durum analizini yapmadan önce örgütün çevresindeki gelişmeleri tespit etmesi faydalı olacaktır. Böylece örgüt çevresel faktörlere ve gelişmelere bağlı olarak kendisine özel güçlü yönlerini belirleyebilir ve gelişime açık yönlerinin neler olduğunu tespit edebilir (Bateman & Snel, 2003, s.121-124).

Bu dört farklı boyutu örneklendirmek üzere; temel faaliyet alanlarındaki çekirdek yetenekler, uygun işlevsel stratejiler ve yeterli mali kaynak örgütün güçlü yönleri olarak gösterilebilir. Bunun yanında, düşük karlılık, yetersiz yönetici kadrosu ve strateji uygulamadaki başarısızlık örgütün gelişime açık yönlerine örnek gösterilebilir. Bunların yanında, yeni pazarlara açılma ve pazar payını artırma örgütün önündeki fırsatlar olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan, örgütün bulunduğu sektöre yeni rakiplerin dahil olması ve ikame ürünlere yönelik talebin artması ve müşteri ihtiyaçlarının değişmesi tehditlere örnek olarak gösterilebilir (Alpkan, 2002, s.7)

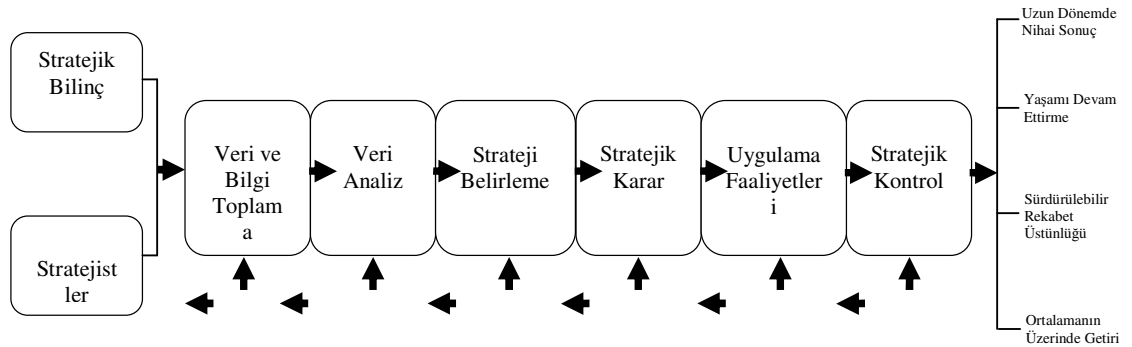
Portföy analizleri ise strateji seçim sürecinde yararlanılan tekniklerdir. Arama konferansı ve Delphi metodu ise karar verme süreçlerinde yararlanılan ve stratejik yönetim alanında geniş ölçüde kullanılan tekniklerdir (Aktan, 1999, s.7).

Stratejik düşünmenin bir davranış ve bir tutum, bir yaklaşım olarak çok eski dönemlere kadar uzandığını söylemek mümkündür. Özellikle askeri savaşlar bu tür yaklaşımın örnekleri ile doludur. Ancak bu örnekler "Bilimsel Olmayan Yönetim" dönemi ürünleridir (Wheelen, 1986, s.5). Geçmişte bir çok yönetim modeli geliştirilmiş olmasına karşın, yakın geçmişe kadar yaygın bir şekilde kullanılmakta olan stratejik yönetim modeli örneğini aşağıda inceleyebilirsiniz.



Şekil 2.2: Stratejik Yönetim Süreci (Hoskisson, 1999, s.6).

Günümüzde, stratejik yönetim sürecinin etkinliğini arttırabilmek adına stratejik yönetime yönelik modern araştırmalar yapılmaktadır. Bu kapsamda, stratejik bilinç oluşturma gibi temel bir unsur ele alınmış ve stratejik yönetim sürecine entegre edilmiştir. Bunun yanında stratejistlerin bu süreç üzerindeki etkisi değerlendiren modern bir model geliştirilmiştir.



Şekil 2.3: Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim Süreci (Ülgen, 2007, s.32)

Özetlemek gerekirse, stratejik yönetim işletmelerin gün geçtikçe daha değişken bir özellik kazanan çevresel şartlara uyumun sağlanmasını amaçlamaktadır. Stratejik yönetim ile hedeflenen, işletmeleri çevresel değişkenlerle birlikte analiz etmek ve uzun vadeli yönetsel kararları olası çevresel değişimleri de göz önüne alarak örgüt içerisine entegre edip uygulanmasını sağlamaktır (Bateman & Snel, 2003, s.118). Stratejik yönetimde önemli olan geçmiş dönemlerde elde edilen başarıları tekrarlamak değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelebilme yetisini kazanmak ve çevre kaynaklı olası problemlerin üstesinden gelmektir (Güçlü, 2003, s.82).

Stratejik yönetimin en kritik aşamalarından birisi olarak stratejik planlama sürecinin daha detaylı bir şekilde paylaşılmasında fayda bulunmaktadır. Stratejik yönetim kavramı, yukarıda belirtildiği üzere planlama aşamasının yanı sıra uygulama ve kontrol aşamalarını da bütünsel bir çerçevede ele almaktadır. Stratejik planlama kavramını, stratejik yönetim sürecinin en kritik aşamalarından biri olarak değerlendirdiğimizde başlı başına stratejik planlama sürecini ele almak gerektiği ortaya çıkmaktadır.

2.2.3 Stratejik Planlama Kavramı

Stratejik planlama, yönetim kavramının tarihsel gelişiminde önemli bir rol üstlenmiştir. Yönetim yazınında stratejik planlama kavramı için bir çok tanımlama yapılmış ve yayınlanmıştır. Planlama, en kısa tanımı ile gelecekte nerede olmak istenildiğinin bugünden belirlenmesi olarak ifade edilebilir.

Stratejik planlama, stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması için zaman boyutunu da ele alan ve organizasyonun belirlediği doğrultuda hedeflerin gerçekleştirilmesi için belirlenmiş süreçler bütünüdür. Diğer bir ifade ile stratejik planlama, organizasyonların amaç ve hedeflerini yerine getirmek adına iş süreçlerini sistematik hale getirmeye çalışır (Tapinos, vd., 2005, s.371).

Belirli bir geleceğe yönelik olarak çeşitli düzeylerde yapılan planlama ve bunu takip eden uygulama çalışmaları ile işletmenin tüm birimlerinde neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırılması söz konusudur. Bir işletme büyüyüp gelişerek daha karmaşık bir yapıya kavuştukça, yöneticilerin alacakları kararlar için bilimsel metod ve tekniklere dayalı araştırmalar daha büyük önem kazanır.

2.2.3.1 Stratejik planlama tanımı, tarihçesi ve özellikleri

Yönetim süreçlerinde tarihsel gelişim dikkate alındığında yeni yaklaşımlara ve bunun paralelinde yeni kavramlara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Bu kavramların en önemlilerinden birisi de strateji kavramıdır. Strateji terimine yönelik net ve tek bir tanım olmamasına rağmen genellikle her yönetici bu kavramı bildiğini ve anladığını düşünmektedir. Strateji kavramında olduğu gibi, stratejik planlama kavramında da çok sayıda yapılmış açıklama olmasına rağmen genel geçer ve kabul gören tek bir tanım bulunmamaktadır. Buna karşılık genel olarak organizasyonun uzun vadede doğrultusu olarak ifade edilmektedir. Stratejik planlama, şirketin söz konusu dönemde hangi iş alanları ile meşgul olacağını, çevresel tehditleri minimize etmek adına ve fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek üzere ne tür aktivitelerde bulunacağını mevcut kaynakları da ele alarak belirleme sürecidir (O,Regan ve Ghobadian, 2002, s.418).

Stratejik planlama diğer bir ifade ile, bir organizasyonun uzun dönem bakış açısı ile çizmiş olduğu yön ve öngörmüş olduğu faaliyetler bütünüdür. Değişen çevre şartları içerisinde ortakların beklentilerini yerine getirmek ve pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için kaynakların etkin kullanılmasını ve rekabet üstünlüğü sağlamasını amaçlamaktadır (O,Regan ve Ghobadian, 2002, s.418).

Stratejik planlama 1950’li yıllarda ilk olarak çok uluslu şirketlerin geleceğe yönelik öngörü ihtiyaçları dolayısı ile ortaya çıkmıştır (Carter, 1999, s.46). 1960’lı yıllardan 1970’li yıllara doğru bir çok üst düzey yönetici her iş alanı adına rekabet avantajı yaratacak stratejinin geliştirilmesi ve uygulanması için en iyi yol olarak stratejik planlamayı göstermişlerdir (Dincer, vd., 2006 s.207).

1980 li yılların başında ise, stratejik planlamaya karşı bir reaksiyon oluşmaya başladı ve aynı dönemde popülaritesini ve etkisini yitirmeye başladı (Carter, 1999, s.46). Bunun sebebi, ileriye bakış çerçevesinde planlama yapan birçok büyük kurumsal planlamacının 1980 ve 1982 yıllarındaki iki büyük ekonomik durgunluğu öngörememesi dolayısı ile ortaya çıkan başarısızlıklarıdır. Bunun yanında, stratejik planlamanın değeri özellikle çevresel belirsizliklerin yoğun olduğu dönemde sorgulanırken, bunun paralelinde stratejilerin esnek olması ve yenilikçiliğe izin vermesi gerektiği söz konusu olmuştur (Dincer, vd., 2006 s.207).

1990'lı yıllarda strateji ve planlama kavramları yeniden eski etkisini göstermiş ve popülaritesini kazanmaya başlamıştır. Nitekim, birçok şirket stratejik planlama sürecine yatırım yapmıştır. Bu şirketler, stratejik plan kapsamında çevresel değişimlere yönelik izleme sistemleri geliştirerek hızlı ve etkin kararlar almayı ve uygulamayı hedeflemişlerdir (Carter, 1999, s.46). Bunun sebeplerinin başında, sistematik olarak öngörülerin belirlenmesi ve buna karşılık pratik hayata yönelik kaynakları da göz önünde bulunduran stratejik alternatiflerin yaratılması ihtiyacıdır. Söz konusu süreçte, kaynak bazlı bakış açısı stratejik planlamanın organizasyonların uygulamalarına yeniden geri dönmesinde etkin rol oynamıştır (Dincer, vd., 2006 s.207).

Stratejik planlama, kapsadığı süre bakımından ele alınırsa, makro düzeyde, kısa vadeli ve uzun vadeli diye ikiye ayrılabilir. Planlamada genel olarak üç ile beş yıl arasında süreli olanlar orta vadeli olarak kabul edilir. Dolayısı ile üç yıla kadar olan planlamaları kısa vadeli, beş yıldan uzun öngörülerini içeren planlamaları da uzun vadeli olarak kabul edebiliriz.

2.2.3.2 Stratejik planlama sürecinde yaşanan temel sıkıntılar

Stratejik planlama sürecinde genel olarak beş adım bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; amaç ve hedeflerin belirlenmesi, durum analizleri, alternatiflerin belirlenmesi, uygulama ve değerlendirme aşamalarıdır (Tapinos, vd., 2005, s.371). Bu aşamaların her birinde iletişim ve açıklık gibi çeşitli sıkıntılar ile karşılaşmak mümkün olabilmektedir.

Yapılan araştırmaların bir çoğunda genel olarak, stratejilerin geliştirilmesi aşamasında ve uygulama safhasında ağırlıklı sıkıntılar yaşandığını ifade etmektedir. Bu sıkıntıların başında organizasyonların genel olarak tek yönlü ve yukarıdan

aşağıya yayılım modelini tercih ediyor olmaları gelmektedir (Atkinson, 2006, s. 1445).

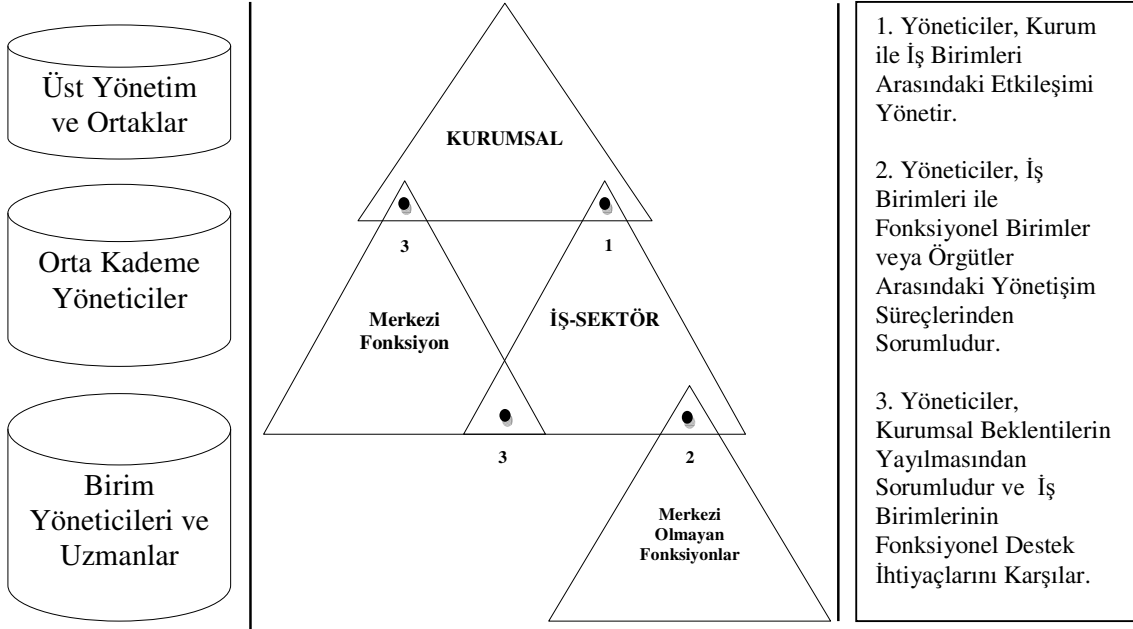
Stratejik planlamanın iyi bir şekilde işleminin temelinde stratejik amaç ve hedeflerin doğru belirlenmesi ile örgütsel vizyona uyum yatmaktadır (Atkinson, 2006, s. 1445). Bu durumda yaşanan sıkıntılar, kritikliği dolayısı ile, organizasyonun istenilmeyen doğrultuda hareket etmesine ve beklenilmeyen sonuçlar ile karşılaşılmasına neden olabilecektir.

Stratejik planlamanın hem geliştirilmesi hem de uygulanması sürecinde çalışanların katılımı önemli bir unsurdur (Vinzant, 1999, s.527). Çalışanların katılımının yeterli düzeyde sağlanamadığı bir stratejik planın hayata geçirilmesi ve beklenen sonuçların elde edilmesi oldukça zordur. Bu noktada, yukarıdan aşağıya doğru hazırlanmış planın yerine getirilmesini beklemek yerine daha en baştan fikirlerin ortaya çıkarılması adına çalışanların katılımcı olmalarını teşvik etmek etkili olabilecektir. Büyük kurumsal şirketlerde ise planlama süresince çeşitli bilgilendirme toplantıları ile çalışanların katılımı ve içselleştirmesi sağlanabilir.

Stratejik planın uygulama aşamasında örgütsel kültüre ve planlama metodolojisine bağlı olarak çeşitli sıkıntılar ile karşılaşmak olasıdır. Bunların başlıcalarının arasında; örgüt içi mutabakatın sağlanamaması, çalışanlara geri bildirim verme fırsatının verilmemesi, açık olmayan stratejik girdiler, stratejik öncelikler çerçevesinde birimler arasında çatışmaların oluşması, dikey iletişimin kısıtlı olması ve esnek olmayan yapı dolayısı ile çevresel değişimin negatif etkileri gösterilebilir (Richardson, 1995, s.52). Diğer taraftan, fonksiyonlar arası koordinasyonun zayıf olması ve yönetim kademesinin altında liderlik becerilerinin yeterli düzeyde olmaması stratejik plandan beklenen verimin alınamamasına neden olacaktır (Atkinson, 2006, s. 1445).

Stratejik planlama süreci ile örgütsel başarıya erişmenin temelinde yukarıda da belirtildiği üzere paylaşılan vizyonun ve ortak paydada bütün organizasyonun kabul gördüğü bir yol haritasının olması kritik bir yer tutmaktadır (Richardson, 1995, s.52). Bu çerçevede, yetkinliklerin geliştirilmesi ve kurumsal kültür olarak koordinasyonun yerleşmiş olması uygulama sürecinin başarısını destekleyecektir (Atkinson, 2006, s. 1445). Planlama süresince iletişimin her aşamada etkin bir araç olarak kullanılması

ve yöneticilerin üstlendiği sorumluluklar kritik başarı faktörü olarak değerlendirilmelidir (Bergeron, 2004, s.138).



Şekil 2.4 : Çeşitli Hiyerarşik Planlama Seviyelerinde Yöneticilerin Rolü (Hax, 1991, s.17)

2.3 Stratejik Yaklaşımlar ile Kurumsal Performans İlişkisi

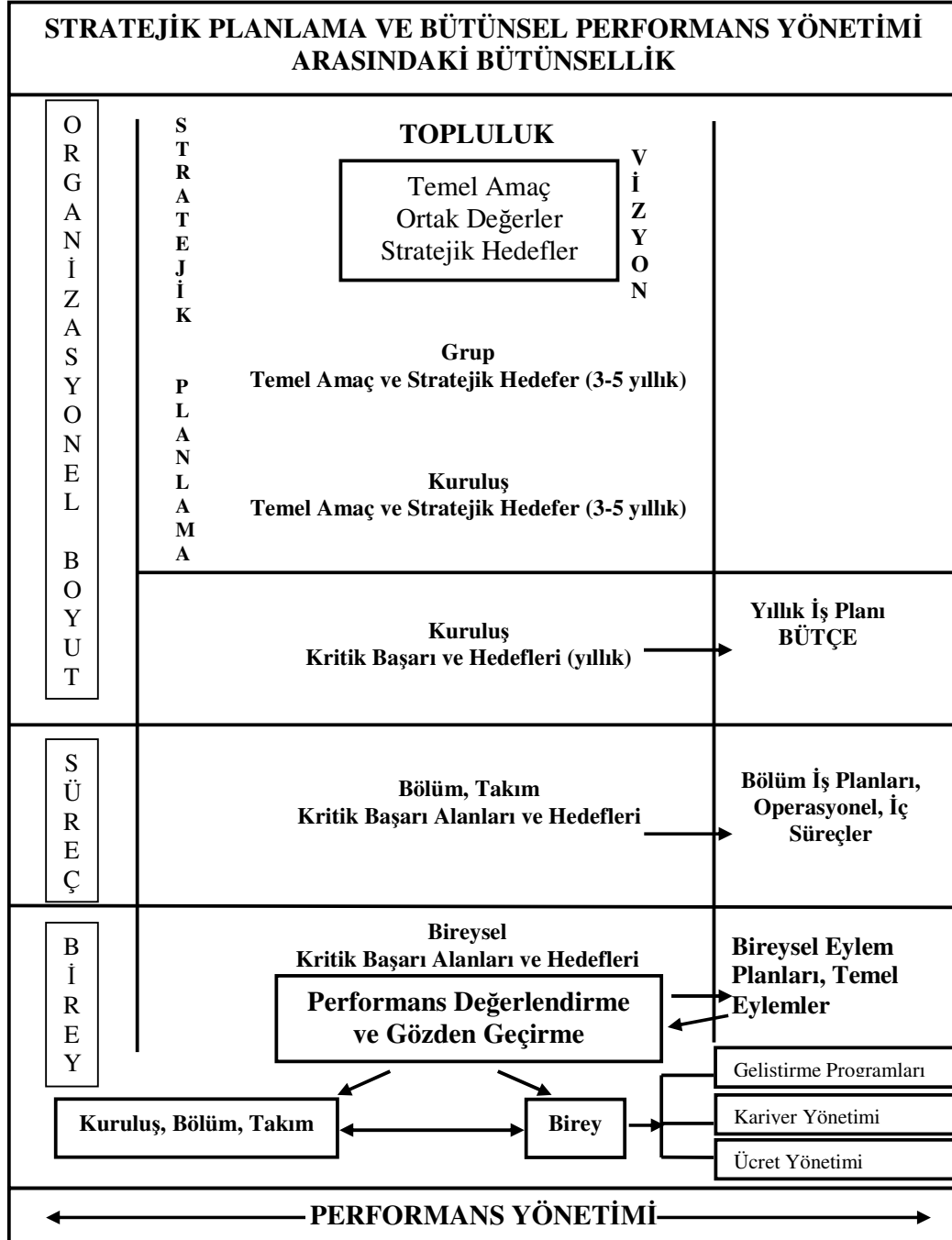
Gün geçtikçe artan rekabet ortamında kuruluşların sürdürülebilir ve karlı büyümeyi sağlayabilmeleri için; stratejik değişimlere hızla uyum sağlayabilmeleri, müşteriye sundukları ürün ve hizmetlerde farklılaşmaları ve iş süreçlerinin verimliliğini arttırmaları gerekir.

Bugün örgütlerin performansı, belirlenen politikaların ve genel amaçlar çerçevesinde şekillenmiş stratejilerin örgüt içerisinde yayılmasına ve etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bu nedenle, şirkette bulunan bütün birimlerin fonksiyonel

stratejilerinin ve planlarının şirketin genel politikasına ve uygulama sürecine entegre edilmesi gerekmektedir (Davies, 2000, s. 29-30).

Bu anlamda bütünsel performans yönetimi; etkin ve etkili bir yönetim ve iletişim aracı olarak ön plana çıkmaktadır. Bütünsel performans yönetimi'nin beklenen başarıyı sağlayabilmesi için kapsamlı ve entegre bir sistem olarak düşünülmesi ve değerlendirilmesi gerekir.

Stratejik yönetim süreci ile performans yönetimi arasındaki ilişkiyi detaylı bir şekilde ele alan bazı modeller geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu modeller ile organizasyonel hedeflerin bireysel bazda yayılması ve süreçler ile desteklenmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede stratejik planlama ile performans yönetimi arasındaki bütünselliği ele alan bir modelin üzerinden değerlendirmenin yapılmasında fayda bulunmaktadır.



Şekil 2.5: Stratejik Planlama ile Bütünsel Performans İlişkisi (Url 3)

3. STRATEJİ UYGULAMA VE YAYILIM

Stratejik yönetim sürecinde bir çok unsurdan ötürü örgütler çeşitli sıkıntılar ile karşılaşabilmekte veya örgüt performansında etkin sonuçlar elde edebilmektedirler. Stratejik yönetim genel olarak yukarıda da bahsedildiği üzere üç farklı aşamadan oluşmaktadır. Örgütsel stratejilerin stratejik yönetim çerçevesinde uygulanması ve yayılması örgütlerin geleceği açısından oldukça önemlidir. Araştırmanın bu bölümünde, stratejik amaçların yerine getirilmesinde etkili rolü bulunan stratejilerin uygulanması ve yayılması kavramları ele alınacaktır.

3.1 Strateji Uygulama ve Yayılım

Bu bölümde, stratejik yönetim sürecinin kritik safhalarından stratejilerin uygulanmasının önemi ve yayılım süreci ile birlikte kurumsal performans üzerindeki etkileri ele alınacaktır. Daha önceki bölümlerde stratejik yönetim yazınına yönelik kritik kavramlar ele alınmış ve örgüt performansı üzerinde etkileri üzerinde durulmuştur. Strateji uygulama aşamasına yönelik genel olarak bugüne kadar çeşitli araştırmalar yapılmasına rağmen önceki süreçler ile bağlantısı ve sonraki süreçlere olan etkisi yeterince göz önünde bulundurulmamıştır. Bu bölümde, bu bağlantılar üzerinde durularak stratejik yönetim sürecinin daha etkin hale getirilmesi için geliştirilen öneriler ve metotlar değerlendirilecektir.

Yönetim biliminin tarihsel gelişimi incelendiğinde, strateji ve stratejik yönetim ile ilgili kavramlar daha iyi anlaşılabilir. Stratejiler, eskiden kabileler, sonraları ülkeler, günümüzde ise şirketler arası savaşlarda, kısacası yüzyıllardır dünyamızı şekillendirmektedirler. Başarı ile uygulanan stratejiler bireyleri ve kurumları yükseltirken, başarısız olanları da acımasız biçimde, şirketlerin belirli bir süre içinde yok olmalarına sebep olmaktadır. Bu nedenle, stratejilerin uygulanması aşamasının etkinliği örgütün geleceğine doğrudan etki edebileceğinden kritik bir öneme sahiptir.

3.1.1 Strateji uygulama

3.1.1.1 Strateji uygulama tanımı ve önemi

Günümüz örgütlerinin büyük bir çoğunluğundaki temel amaç, örgüt paydaşlarının memnuniyetini göz önünde bulundurarak topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak stratejilerin geliştirilmesi ve böylece sürdürülebilir kurumsal hedeflere ulaşılmasıdır. Bu da ancak çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı örgütlerin uyum sağlaması için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür.

Strateji seçim kararı verildikten sonra, amaçları sağlayabilecek stratejilerin işletmelerde uygulanması süreci başlar. Uygulama adımı ile birlikte örgütün bütün düzeylerine stratejilerin yayılmış olması beklenir. Uygulama adımının ardından, belirli dönemlerde birim bazında uygulama sonuçlarına yönelik değerlendirme ve kontrol aşaması ele alınabilmektedir (Ülgen & Mirze, 2007, s.72). İş sonuçlarının etkinliği şirket üst yönetiminden hiyerarşik olarak en alt seviyeye kadar tüm çalışanlara şirket önceliklerinin yayılımı ile garanti altına alınabilir.

Örgütler en uygun stratejinin elde edilmesi için çok büyük bir enerji harcamakta iken, uygulamaya yönelik aktardıkları kaynak yetersiz düzeyde kalmaktadır. Birçok strateji ne kadar değerli olursa olsun uygulama fazına takılabilmekte ve hayata geçirilemeden gündem dışı kalabilmektedir (Allio, 2005, s.12). Bu durumun sebepleri arasında, strateji uygulamanın stratejilerin belirlenme sürecine göre daha az cazibesi olduğu düşüncesidir. Çünkü belirlenen stratejileri her koşulda birilerinin uygulayabileceği yönünde bir inanış bulunmaktadır. Bunun yanında, insanlar genel olarak uygulama sürecinin neleri içerdiğini, ne zaman başlayıp nerede biteceğini kesin olarak bilememektedirler (Aaltonen & Ikavalko, 2002, s.415).

Stratejik yönetim sürecine yönelik yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde; planlanan stratejilerin %70-90 aralığında değişen oranlarda uygulama aşamasında ya hayata geçirilememiş ya da başarısızlıkla sonuçlanmış olduğu tespit edilmiştir (Norton & Kaplan, 2004; s.5). Diğer taraftan, son dönemde yapılan bir araştırmada ankete katılan firmaların %57 gibi önemli sayılabilecek bir çoğunluğunun son üç yıl

içerisindeki stratejik önceliklerini elde etme de başarısız olduklarını ortaya koymaktadır (Allio, 2005, s.12). Bunun önemli nedenlerinden birisinin içsel ve dışsal analizlerden elde edilen verilere dayalı olarak örgütün vizyonu, misyonu, stratejik amaçları ve stratejileri arasında doğru bir ilişkinin kurulamamasından kaynaklandığı söylenebilir (Kılıç & Erkan, 2006, s.77). Bu ilişkilerin kurulduğu ve şirket içerisinde yaygınlaştırıldığı safha uygulama süreci ile örtüşmektedir.

Stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması özel veya özel olmayan tüm örgütler için hayati önem taşımaktadır. Strateji uygulama sürecinin işletilmediği durumlarda, en iyi strateji belirlenmiş olsa bile geçersiz ve kullanım dışı olacaktır. Bu çerçevede strateji uygulama aşaması öncelikli öneme sahip gibi görünse de, strateji önce örgütün kendisine göre formüle edilmelidir (Ülgen & Mirze, 2007, s.73). Uygulama aşamasında, böylece aksiyonlara kadar stratejilerin altı beslenebilecek, kaynak dağılımı ve organizasyonel yapı üzerinde değişiklikler öngörülebilecektir.

Strateji uygulamaya yönelik uygulama modellemelerinin çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Stratejik yönetim uzmanları, çeşitli firmalarda yaptıkları çalışmalarda, beklenen ve gerçekleşen stratejilerin farklılıklarının sebeplerini araştırmışlardır. Bunlar; genel olarak aşağıdaki başlıklarda gruplamışlardır (Aaltonen ve Ikavalko, 2002, s.415);

- ✓ Uygulama süresince yönetim rollerinin etkisiz olması
- ✓ İletişim eksikliği
- ✓ Strateji konusunda mutabakatın sağlanamaması
- ✓ Stratejinin farkında olmama veya stratejiyi yanlış anlama
- ✓ Yanlış kaynak dağılımı
- ✓ Koordinasyonun yeterli olmaması ve sorumlulukların paylaşılmaması
- ✓ Yetkinliklerin yeterli olmaması
- ✓ Rekabet bazlı sıkıntılar ve kontrol edilemeyen dış faktörler

Aaltonen ve Ikavalko tarafından yapılan araştırmanın bulguları, uygulama sürecinde beklenen performansın elde edilmesi adına örgüt içerisinde strateji iletişimine yönelik yapılması gereken hala çok şeyin olduğunu göstermektedir. Araştırma

kapsamında yüzde 75'in üzerindeki bir çoğunluğun strateji uygulama sürecinde yaşanan sıkıntıların temelinde iletişimin ön plana çıktığını ifade ettiği belirlenmiştir. Bunun yanında, yine büyük bir grup, stratejilerin anlaşılması boyutunda sıkıntıların olduğuna dikkat çekmiştir. Diğer taraftan, stratejilerin benimsenmesi, amaç ve hedeflerin bütün gruplarda aynı formatta kurgulanması, üst ve orta yöneticilerin aksiyon alma yaklaşımlarındaki çelişki ve organizasyonun yapısı strateji uygulama sürecini negatif yönde etkileyebilmektedir (Aaltonen ve Ikavalko, 2002, s.416).

Strateji uygulama sürecinde yaşanan temel sıkıntıları ortadan kaldırmak için örgütlerin iletişim yöntemlerini gözden geçirmesi ve tüm üyelerin stratejilerin içeriğini anlayabilmesi büyük önem taşımaktadır. Uygulamada yaşanan sıkıntıların büyük bir çoğunluğunu giderebilmek adına, tüm çalışanlar ile iki-yönlü iletişim kurmak çok daha etkili sonuçlar elde edilmesine imkan verecektir. Genelde bütün şirketler yukarıdan aşağıya doğru stratejinin tek-yönlü iletişimini sağlayabilmişlerdir (Raps, 2005, s. 141). İki-yönlü iletişim ile, stratejilerin daha etkin anlaşılması adına yorumlama, sorgulama ve soru sorma fırsatı çalışanlara sunulabilecektir. Böylece, sadece yukarıdan aşağıya tek yönlü değil, aşağıdan yukarı doğru sürekli iletişim ile geri bildirimlerin gelmesi, katılımcı olunması ve yeni eylemlerin belirlenmesi ve hayata geçirilmesi sağlanabilecektir (Aaltonen ve Ikavalko, 2002, s.416).

3.1.1.2 Strateji uygulama adımları ve kritik başarı faktörleri

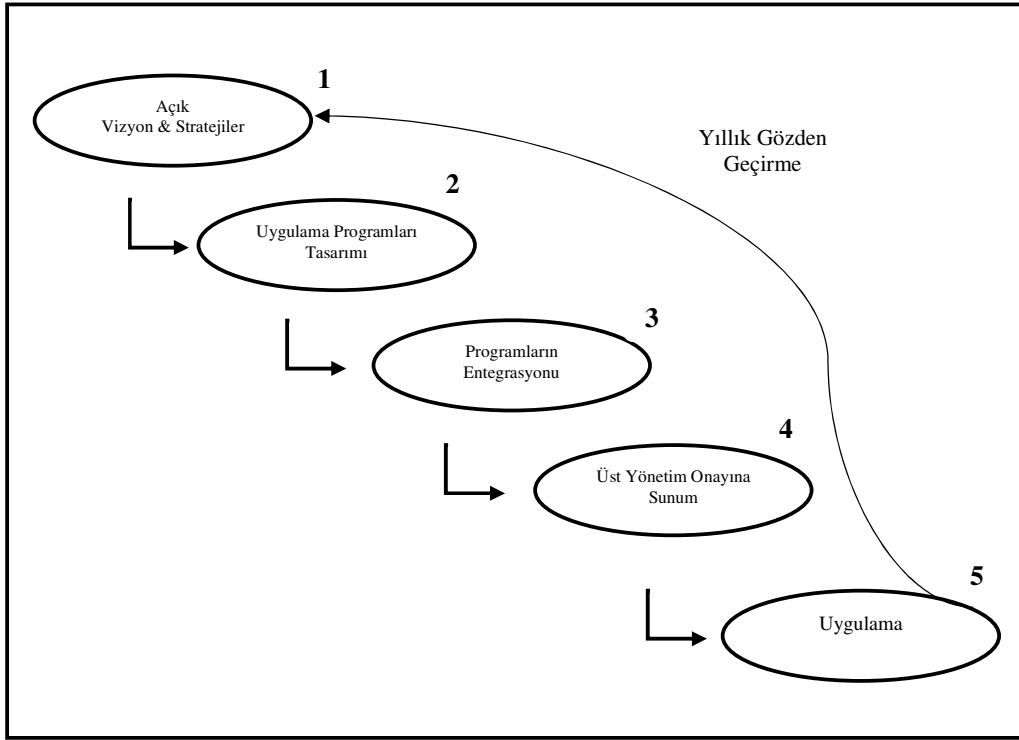
Strateji uygulama süreci başlı başına örgüt içerisinde değerlendirilmesi gereken ve bir şablon çerçevesinde yürütülmesi beklenen bir safhadır. Uygulamaya yönelik son dönemde yapılan çalışmaların dışında bugüne kadar tasarlanmış net bir uygulama modeli geliştirilmemiştir. Buna karşılık, stratejilerin uygulama adımları ile örgütün geleceğine yönelik arzu ettiği konum arasında kritik bir ilişki olduğu çok aşikardır. Stratejik yönetim süreci çerçevesinde, örgütün önceliklerine erişmek için gelişime açık noktaların dinamik olarak uygulama esnasında belirli bir çevrim ile keşfedilmesi ve iyileştirmeye yönelik önlemlerin alınması beklenir. Bu nedenle strateji uygulama aşamasının örgütün sürekliliği açısından büyük bir önemi bulunmaktadır.

İşletmelerde stratejik yönetim süreci ve uygulanacak stratejileri, örgüt yöneticileri tarafından önemsenmekle birlikte bu gibi yaşamsal konularla uğraşmayı gerekli de

görürler. Bazı örgütler geleceğe yönelik planlamalarını yaparken stratejik düşünmektedirler, fakat bu durum onların stratejik planlama sürecini etkin bir şekilde yönettiklerini göstermemektedir (Linn, 2008, s.22). Birçok işletmede amaçlanmış, planlanmış ancak çeşitli nedenlerle gerçekleştirilememiş çok sayıda stratejik planın arşivlerde tozlandığı bir gerçektir. Bu kapsamda, şirketlerin başarısı doğru oluşturulmuş stratejiler ve stratejilerin etkin uygulanması gibi stratejik planlamanın iki temel koşuluna dayanmaktadır.

Geliştirilen stratejilerin yaratıcılığı ve farklılıkları, uygulamaya geçirilmediğinde şirkete hiçbir fayda sağlamayacaktır. Uygulanabilir stratejiler için hem geliştirme hem de uygulama aşamalarında önemli öngörüler gerekmektedir. Bu çerçevede, stratejilerin şirketlerde planlanan değil uygulanan faaliyetler olduğu söylenebilir. Bu nedenle, stratejik yönetimin sondan bir önceki stratejileri uygulama safhası en zor, bazen de işletmeler için en kritik süreçtir (Mirze & Ülgen, 2007, s.72).

Stratejinin uygulanması, ancak çalışanların kısa ve uzun vadeli hedefleri ile tüm aktivitelerin stratejiye yönelik ve onu destekleyici olması ile sağlanır. Ayrıca bu düzenin geçerliliğinin sistematik olarak ölçülebilmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim sisteminin başarısı ve etkinliği, stratejilerin oluşum ve uygulama aşamasında bir bütünlük sağlayabilmesi ile değerlendirilir.



Şekil 3.1 : Strateji Uygulama Süreci (Allio, 2005, s.13)

Strateji uygulama sürecine yönelik verilen gösterimi ele aldığımızda beş farklı adımın yerine getirilmesinin uygulama sürecinin başarısı açısından önemli olduğu görülmektedir. İyi bir strateji uygulama süreci gerçekte stratejik girdilerin iyi belirlenmiş olması ile başlamaktadır. Ancak bu şekilde, uygulama aşamasında bir önceki adımlara yönelik tereddütler giderilebilir. Bu bağlamda açık ve paylaşılan vizyon ile stratejilerin anlaşılır ve uygun olması destekleyici faaliyetlerin uygulama aşamasında önünü açacaktır. Böylece örgütün uzun dönemli yönü ve doğrultusu netleştirilmiş olacaktır (Allio, 2005, s.13).

Strateji uygulama sürecine giden ikinci kritik unsur uygulama programlarının uygun şekilde tasarlanmasıdır. Örgütün üst düzey yönetici kadrosu, paylaşılan vizyonun ve belirlenen kurumsal stratejilerin gerçekleştirilmesi için uygulama planlarının hazırlanmasını bekleyecektir. Bu aşamada, üst yönetim birimleri arası işbirliğini ve her iş biriminin katkı sağlamasını teşvik eder. Böylece orta düzey yönetim kademesinin katılımı ve daha en baştan süreci sahiplenmesi sağlanacaktır (Allio, 2005, s.13).

Bundan sonraki adım, uygulama planlarına katkı sağlayan veya sağlamayan bütün iş birimleri ile hazırlanan uygulama programının bütünleştirilmesidir. Bu aşamaya gelindiğinde elde edilen bir program olmasına rağmen bunun nasıl uygulamaya geçileceği ile ilgili henüz bir çalışma bulunmamaktadır. Uygulama programına yönelik sorumluluk dağılımı, kaynak paylaşımı, performans kriterleri ve buna benzer unsurlar üzerinde yapılacak değerlendirmeler ile gerçekleştirilebilir bir program olup olmadığı belirlenir (Allio, 2005, s.13).

Strateji uygulama programını hayata geçirmeden önce bir adım daha bulunmaktadır. Bu aşamada, üst yönetim belirlenen programı, stratejilerin ve dolayısı ile vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik yeterliliği çerçevesinde gözden geçirir. Resmi düzeyde yapılan toplantılar vasıtası programın sunulması üst yönetime sunulması sağlanır. Bu esnada, örgütün öncelikleri kapsamında programın eksiklikleri, desteklenmesi ve pekiştirilmesi gereken alanları üzerinde değerlendirmeler yapılır ve program nihai şekline getirilir. Gerekirse aynı adımlar bir tur daha tekrarlanır (Allio, 2005, s.13).

Nihayetinde, vizyona ve stratejilere bağlı olarak örgüt içerisinde geliştirilen uygulama programı hayata geçmeye hazır durumdadır. Bu aşamada yöneticilerin kritik görevlerinin başında stratejilerin aksiyon planına çevrilmesidir. Bu noktada, stratejilerin ve aksiyon planlarının çalışanlara iletişimi ve çalışanların bu aksiyonlara yönelik çalışmalarının izlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bütün çalışanların vizyonun, stratejilerin ve dolayısı ile uygulama programının bir parçası olduğunu hissedebilmesi ve bunlardan aynı şeyi anlaması gerekmektedir. Çünkü programın hayata geçmesi için çalışanların aksiyon planları üzerindeki etkisi büyüktür (Allio, 2005, s.13).

Örgütlerin genelinde, uygulama sürecinin uygun bir şekilde işletildiğini söylemek çok mümkün değildir. Fakat, bu uygulamayı örgüt kültürü içerisinde yaygınlaştıran firmaların günümüz rekabet ortamında ön plana çıkan şirketler olduğu kolayca söylenebilir. Stratejik yönetim yazınına yönelik en iyi uygulama yapan firmaların bir çoğunun bulundukları sektörlerdeki başarı hikayeleri öne çıkmaktadır.

Örgütlerin kendilerine özel bir sürecin ardından belirledikleri vizyonlarına erişebilmeleri için kurumsal stratejileri doğrultusunda kararlı bir tutum sergilemek durumundadırlar. Bu noktada, kurumsal stratejilerin örgüt kültürünün tamamlayıcı

bir parçası haline gelmesi örgütün uzun dönemli beklenen performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu kapsamda, örgütün kurumsal stratejilerini gerçekleştirebilmesi açısından on adımlık bir uygulama önerilmektedir (Feo & Janssen, 2001, s.4-6);

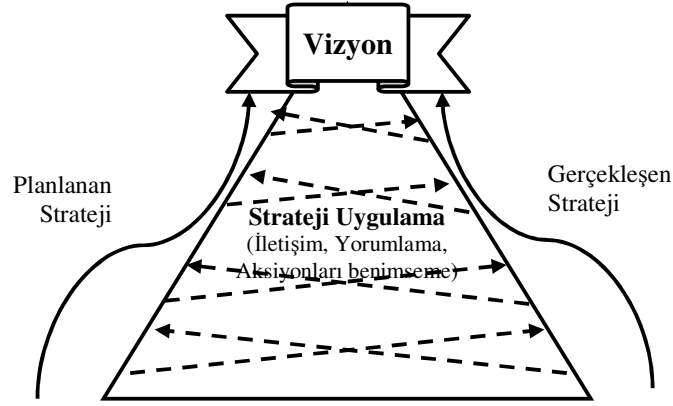
1. Örgüte ait vizyonun belirlenmesi; paydaşların beklentileri örgütün genel bir yönünün olmasının sağlayacağı esneklik ile gerçekleşebilir. Bu bağlamda, örgütün kendisine özel bir vizyonunun olması başlangıçta kaçınılmazdır.
2. Örgütün üzerinde mutabakat sağladığı bir misyon tanımlaması; örgütün varlık nedenini ifade etmesi dolayısı ile kurum içi mutabakatın sağlandığı bir misyon ifadesi, yola çıkmadan önce elde bulunması gereken en kritik unsurdur.
3. Örgütün yol gösterici kritik stratejilerinin geliştirilmesi; örgütün vizyonunu destekleyen kritik stratejileri fokuslanma açısından önemli rol üstlenmektedir.
4. Örgütün stratejik amaçlarının geliştirilmesi; örgütün stratejik amaçları ve öncelikleri belirlenerek örgütün kitle halinde aynı doğrultuda hareket etmesi sağlanabilecektir.
5. Örgüt değerlerinin kurulması; kurumsal değerler vasıtası ile bütünsel performansın elde edilmesi ve örgüt kültürü şekillendirilmektedir.
6. Şirket politikalarının iletişiminin yapılması; örgütün politikaları, stratejilerin uygulanması sürecinde başvurulacak bir klavuz olarak ifade edilebilir. Böylece örgütün çalışma prensipleri konusunda bütünsellik sağlanmaya çalışılmaktadır.
7. Üst yönetimin liderliği; üst yönetimin liderlik yaptığı ve rol model olarak görev aldığı uygulamalarda örgütün bütün çalışanlarında uygulama sürecine olan inancın ve motivasyonun yüksek olacağı bilinmektedir.

8. Amaçlarının yayılımının sağlanması; kısa ve uzun vadeli amaçların operasyonel planlara ve projelere dikkatli bir şekilde indirgenmesi sağlanmalıdır.
9. Kilit performans göstergeleri ile ilerlemelerin ölçülmesi; kilit başarı faktörleri ile stratejilerin beklenen doğrultuda gidip gitmediği takip edilir. Bu şekilde sürekli gelişim tetiklenir ve iş birimlerinin performansı farklı parametreler aracılığı ile kontrol altına alınır.
10. İlerlemenin takip edilmesi ve programın gözden geçirilmesi; belirli dönemlerde amaçlara erişebilme olasılığı takip edilir. Bu noktada ara hedefler ile mevcut durum ve beklenen durum arasındaki fark kontrol altına alınır, Gerektiğinde tehditlere yönelik önleyici ve fırsatlara yönelik değerlendirici faaliyetler belirlenir ve uygulanması sağlanır.

Strateji oluşturma ve onların hayata geçirilmesi arasındaki bütünlüğün sağlanmasında karşılaşılan başlıca güçlükler arasında şunlar gösterilebilir (Url-1):

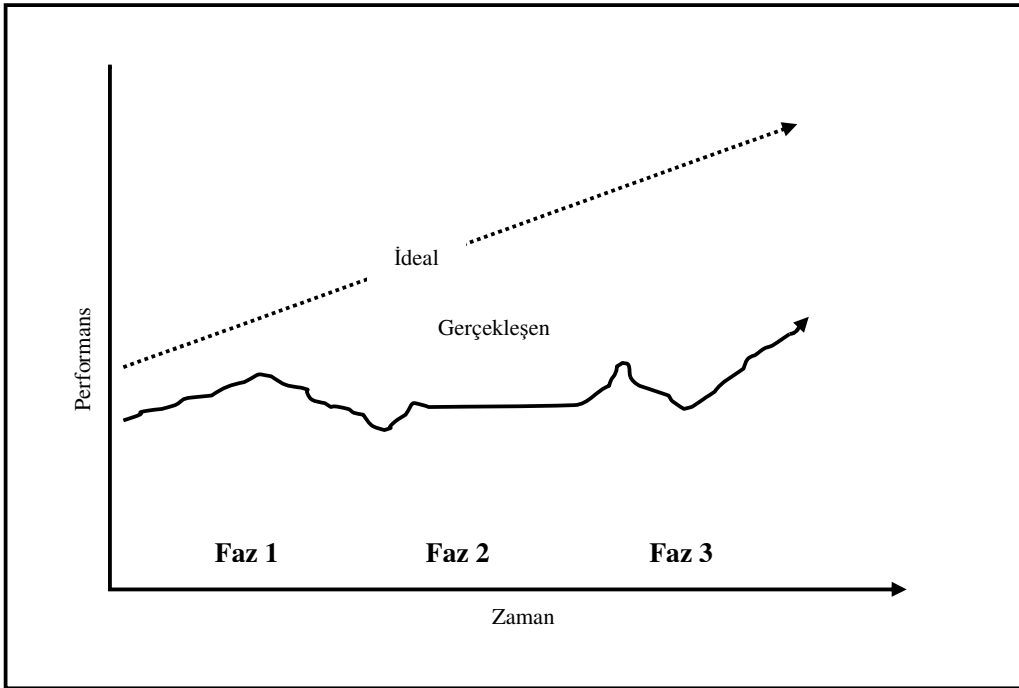
- ✓ Kesin ve net olarak belirlenmiş stratejik vizyona rağmen organizasyonun bütününe vizyon doğrultusunda harekete geçirilememesi;
- ✓ Organizasyonlar etkili bir stratejik plana sahip olsalar dahi, bu stratejik planın departman ve bireylerin operasyonel hedefleri ile bütünleşmemesi;
- ✓ Kullanılan performans ölçüm sistemlerinin şirket, stratejik hedeflere ulaşma konusunda yeterli veri sağlayamaması ve böylece hatalardan öğrenme yoluyla faydalanılamaması.

Uygulama sürecine yönelik çok çeşitli modeller bulunmaktadır. Uygulanan strateji ile gerçekleşen strateji arasındaki korelasyon bu uygulama modellerinden birisidir. Bu model stratejileri başarılı bir şekilde uygulamanın, örgüte ait vizyona erişmek adına planlanan stratejiler ile gerçekleşen stratejiler arasındaki korelasyon düzeyine bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Strateji uygulamanın temel noktaları arasında; yeterli iletişim, yorumlama, aksiyonları benimseme gösterilebilir (Aaltonen ve Ikavalko, 2002, s.415).



Şekil 3.2 : Strateji Uygulama : Planlanan ve Gerçekleşen Strateji İlişkisi (Aaltonen ve Ikavalko, 2002, s.415)

Uygulama süreci üç fazda değerlendirilebilir. Bunlar sırasıyla; programın yönetim kurulu tarafından onaylanması, uygulama programının hayata geçirilmesi ve uygulamanın sonuçlandırılması olarak adlandırılabilir. Aşağıdaki grafikte uygulama sürecinin kendi içerisinde ayrılan aşamaları ele alınmıştır.



Şekil 3.3 : Strateji Uygulama Sürecinin İlerleyişi (Allio, 2005, s.20)

Birinci fazda, uygulama süreci ile birlikte değişim ihtiyaçları ve buna karşılık dirençler ortaya çıkacaktır. Bu değişimin yumuşak bir şekilde gerçekleşmesi ve stratejilerin ideal çizgiye yakın olması için kıdemli yöneticiler kritik rol üstlenmelidirler (Allio, 2005, s.13).

Uygulama sürecinin ikinci fazında, sürprizler, aksilikler, kaynak kısıtları ve değişim ile gelen beklenmeyen yoğunluk uygulama takımlarını ve iş birimlerini zorlayacaktır. Bu esnada, stratejik doğrultudan sapmamak adına çalışanların iş süreçlerini göz önünde bulundurarak program üzerinde iyileştirmeler yapılmalıdır (Allio, 2005, s.13).

Sürecin son fazında ise performans ile başarı arasındaki dalgaların kontrolü zorlaşacaktır. Bu aşamada stratejiler belirlenen ana hat doğrultusunda hareket etmesine karşılık her an farklı bir sonuç ile karşılaşılabilir. Bu riski ortadan kaldırmak adına çalışanların belirlenen doğrultu ile ilgili yeniden motivasyonu sağlanır. Bu esnada, çalışanların geleceğe yönelik belirlenen yol ile ilgili sorumluluklarına yönelik yönlendirmelerin büyük faydası olacaktır. Kurum kültürü çerçevesinde çalışanların kurumsal hedeflere olan inancının ve bu doğrultuda kendi üzerlerine düşeni yapmalarının örgütün ideal strateji doğrultusuna katkıları yaygınlaştırılmalı ve iselleştirilmelidir. Gerekirse stratejilerin yeniden geliştirilmesi alternatifini de göz önünde bulundurulur ve program üzerinde radikal değişikliklerin n açılabilir (Allio, 2005, s.13).

Uygulama sürecinden amaçlara uygun çıktıların elde edilebilmesi için dikkat edilmesi gereken kritik başarı faktörlerini on farklı unsur altında ele alabiliriz. Bu kritik unsurların dikkate alınması uygulamanın nihai başarısı açısından oldukça önemlidir. Bu faktörleri sırasıyla aşağıdaki gibi gsterilebiliriz ;

1. Stratejilerin basit ve anlaşılır olması,
2. Örgüt içerisinde bir dilin kurulması,
3. Örgüt içerisinde rollerin, sorumlulukların ve zaman dilimlerinin belirlenmesi,
4. Niceliksel ve niteliksel ölçüm kriterlerinin tasarlanması,
5. Kısa vadeli ve uzun dönemli amaçlar arasında dengenin kurulması,

6. Stratejilerin ve programın kesin, net ve cesaretlendirici olması,
7. Aynı iletişim dilinin ve belirli bir uygulama formatının kullanılması,
8. Belirli bir yapıda ve zaman kısıtlı oturumlar ile düzenli olarak toplanılması,
9. Uygulama aktivitelerinin firmanın finansal altyapısına dayandırılması,
10. Uygulama sürecinin sürekli olarak izlenilmesi ve kontrol altında tutulması.

Genel olarak bu bölümde, stratejik yönetim çerçevesinde uygulama adımının kritikliği üzerinde durulmuştur. Örgütlerin stratejilerin oluşturulmasına verdikleri önemi işletme yazınında bir çok araştırma da rastlanılmıştır. Bunun yanında uygulamalardan elde edilen sonuçlara yönelik yapılan araştırmalarda genel olarak uygulama adımı atılan yanlış adımlar ön plana çıkmıştır. Bu bölümde, örgütün uygulama adımına yönelik süreç ele alınmış ve sürecin etkinliğine yönelik dikkat edilmesi gereken kritik faktörler sıralanmıştır. Böylece stratejik yönetim sürecinin işlevselliği ve neticesinde örgütün kurumsal amaçlarına ulaşmasındaki katkıları vurgulanmaya çalışılmıştır.

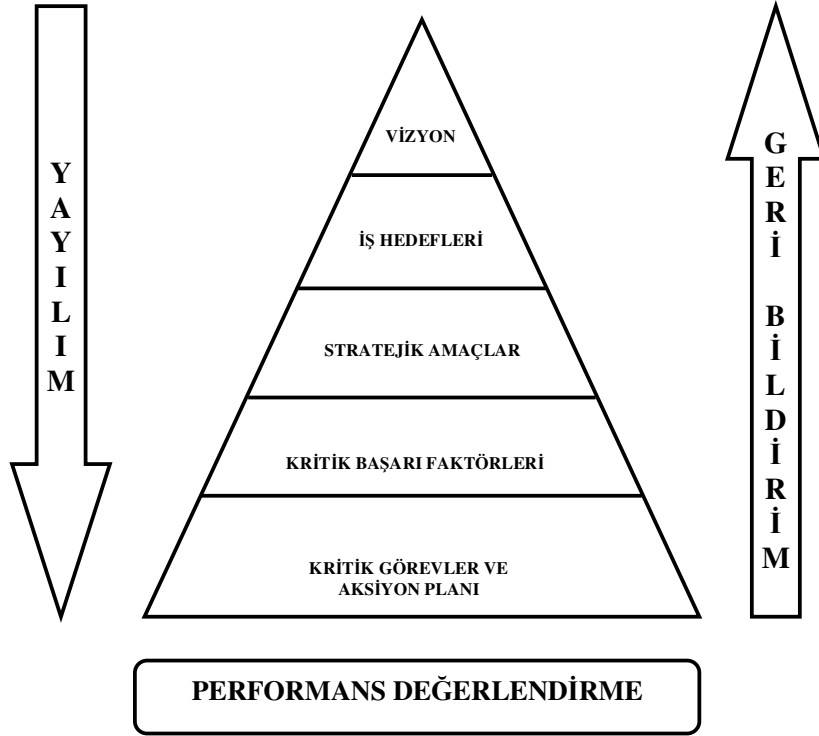
3.1.2 Strateji yayılımı

3.1.2.1 Kavramsal olarak strateji yayılımı ve önemi

Stratejik yönetim süreci içerisinde yayılımın başarılı bir şekilde yapılması büyük önem taşımaktadır. Örgütün hep birlikte aynı yöne doğru yönlendirilmesini amaçlayan stratejik yönetim süreci, strateji yayılımını örgüt içerisinde aynı bilinci oluşturmayı destekleyen bir unsur olarak ele alır. Stratejik yayılım, stratejiler ve onlara ait planların örgüt içerisinde desteklenmesine katkı sağlamaktadır (Lawrence vd., 1998, s.243). Bu bölümde, strateji yayılımının örgüt için önemi değerlendirilecek ve stratejik amaçlara ulaşabilmek için yayılım süreci ve sürece yönelik değerlendirmeler ele alınacaktır.

Örgütün geleceğini şekillendirmek adına hazırlanan parlak stratejik planın bulunması önemli bir kriterdir. Buna karşılık, örgütün bütün fonksiyonlarının vizyona, misyona ve stratejilere bağlı olarak bütünsel işbirliğini oluşturabilmesi oldukça zordur. İki olgunun aynı anda tamamlanması genel olarak gerçekleştirilemeyen bir süreçtir.

Strateji yayılım süreci örgütü bütünleştirip belirlenen stratejik amaçlar doğrultusunda hareket etmesini ve müşterilerin ihtiyacı ile paydaşların beklentileri arasındaki dengeyi sağlamayı hedeflemektedir (De Feo & Janssen, 2001, s.4).



Şekil 3.4: Kapalı çevrim yayılım ve geri bildirim (Bititci vd, 1997, s.47)

Stratejik yönetim yazınına yönelik yapılan kaynak araştırmalarında strateji yayılımı sürecinin örgütün sürekliliği açısından önemli faydalarının olduğu belirtilmektedir. Strateji yayılımının en büyük faydalarından birisi operasyonel maliyetlerin düşürülmesine olan katkısıdır. Bununla birlikte, müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttırmakta, hissedar değerini olumlu yönde etkilemektedir (De Feo & Janssen, 2001, s.4). Diğer taraftan, strateji yayılımı uyumlu, esnek ve disiplinli bir örgüt sisteminin oluşturulmasında temel teşkil edip, departmalar arası işbiliği için teşvik edici bir rol üstlenir (Bititci vd, 1997, s.49). Ayrıca, strateji yayılım süreci yıldan yıla daha fazla başarının elde edilmesini sağlayıp yöneticilerin ve çalışanların başarıya odaklanmalarına katkı sağlamaktadır. Takım çalışması ile birlikte zaman kayıplarının önüne geçip, organizasyon için hedef çelişkilerini ortadan kaldırmayı ve finansal amaçları

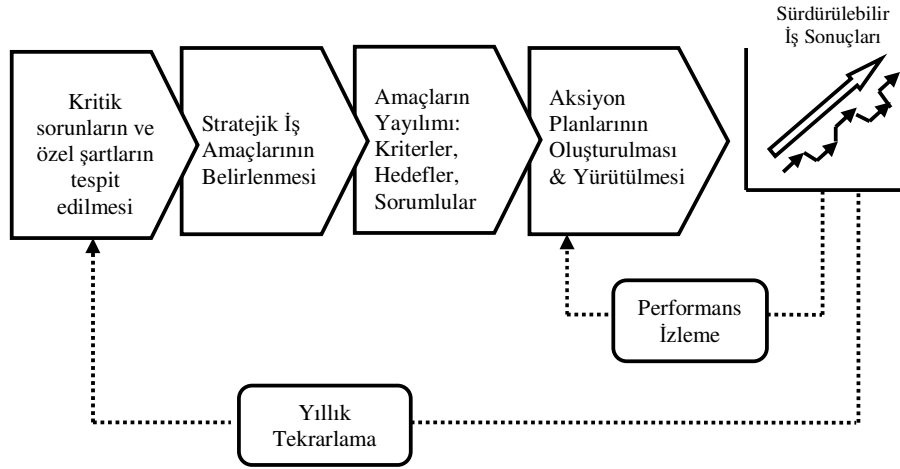
yerine getirmek adına kaynakların dengeli dağılmasına yardımcı olmaktadır. Bu sebeplerden ötürü, stratejik yönetim sürecinin başarısı için stratejilerin örgüt içerisinde yayılması oldukça önemlidir (De Feo & Janssen, 2001, s.5).

Yapılan araştırmalarda hazırlanan stratejilerin ve stratejik planların yayılımında çeşitli iç ve dış kaynaklı engellerin ön plana çıktığı belirlenmiştir. Bu engellerin büyük bir bölümü stratejilerin uygulanmasına ilişkin strateji yayılımının yeterli düzeyde olmamasından kaynaklanmaktadır. Örgüt içerisinde öncelikli sıkıntıların başında, yetersiz iletişim, uygulama sürecinin tahmin edilenden uzun sürmesi ya da uygulamaya az süre kalması gelmektedir. Bunların yanı sıra, çalışan kapasitesindeki yetersizlik, stratejilerin ve amaçların çalışanlar tarafından iyi anlaşılabilmesi, ve uygulama için örgüt içerisinde yeterli ve etkili işbirliği sağlanabilmesi yayılımı olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer taraftan, ekonomik ve siyasi krizlerin uygulamaya yönelik etkileri ve beklenmedik sektörel problemlerin ortaya çıkması örgüt dışı faktörlerler olarak yayılım sürecini etkileyebilmektedir (O'Regan & Ghobadian, 2002, s.419).

3.1.2.2 Strateji yayılımı modeli ve boyutları

Yönetim modellemelerinin bazılarında strateji yayılımı unsuru ele alınırken büyük bir çoğunlukta bu unsur göz ardı edilmiştir. Bu kapsamda, strateji yayılımına yönelik yönetim sürecini destekleyen modeller üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bu bölümde, örgütlerin en kritik konularından olan strateji yayılımı ile ilgili modeller ele alınacak ve örgütün kurumsal performansına olumlu etki sağlayacak boyutları üzerinde durulacaktır.

Strateji yayılım modellerinin temel amacı vizyon, misyon ve paydaşların beklentileri gibi stratejik yönlendirme girdilerinin ilişkisel olarak örgütün bütününde paylaşılmasını sağlamaktır. Böylece stratejik yönetim sürecinde belirlenmiş stratejik girdilerin örgüt içerisinde faaliyet planları ile desteklenmesi ve örgütün stratejik amaçlarının ve önceliklerinin başarılanması hedeflenmektedir (Xavier & Hunt, 2007, s.59).



Şekil 3.5 : Stratejik amaçların yayılım modeli (Url-2)

Kritik sorunların ve örgüte ait yönlendirmelerin tespit edilmesi : bu konuda ortaya çıkan soruları cevaplamak ve stratejileri belirlemek üzere bir çok yaklaşım bulunmaktadır. Bunların kolay ve uygulamaya dönük olanlarından bir tanesi de SWOT analizidir. SWOT çalışması, örgütün güçlü ve zayıf özellikleri ile önündeki fırsat ve tehditleri ele alan ve bunun paralelinde örgütün stratejik yönünü belirlemeyi sağlayan bir analizdir (Url-2).

Stratejik amaçların ve temel stratejilerin belirlenmesi : örgütün yönetim sürecine paralel olarak stratejik amaçlarının ve temel stratejilerin belirlenmesi gerekir. Stratejik amaçlar, yayılım sürecinde yol gösterici bir rol üstlenir. Örgütsel seviyelerde yayılımın sağlanabilmesi için, neyin hangi beklentiler ile yapıldığını, beklenen dönemini ve nasıl ölçülebileceğini belirlenen amaçların açık bir şekilde ifade ediyor olması gerekir (Lawrence vd, 1998, s.245).

Stratejilerin ve amaçların yayılımı : stratejik planlar genel olarak her yıl güncellenmesine rağmen 3-5 yıl gibi bir dönemi kapsayacak şekilde planlanırlar. Örgütün bu geniş zaman diliminde stratejik amaçların başarılabilmesi için bir takım önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir (Url-2). Bununla birlikte, önceliklerin yerine getirilmesi için ölçüm kriterleri bütünsel olarak tanımlanır ve hedefler örgütün uzun dönemli amaçlarına uygun şekilde birimler bazında tanımlanır.

Birim bazında aksiyon planlarının oluşturulması ve yürütülmesi : bu aşamada hedefleri gerçekleştirmek adına ne tür çalışmaların yapılması gerektiği belirlenir. Beklenen iş sonuçlarının elde edilemediği durumlarda belirlenen aksiyon planlarının üzerinden geçilerek revizyonlar yapılır. Aksiyon planlarının asıl faydası hedefe göre ne kadar farklılık olduğunun periyodik olarak tespit edilmesini sağlamasıdır (Url-2). Bu nedenle, aksiyon planlarının belirlenen kriterlere uygun şekilde tasarlanması gerekir.

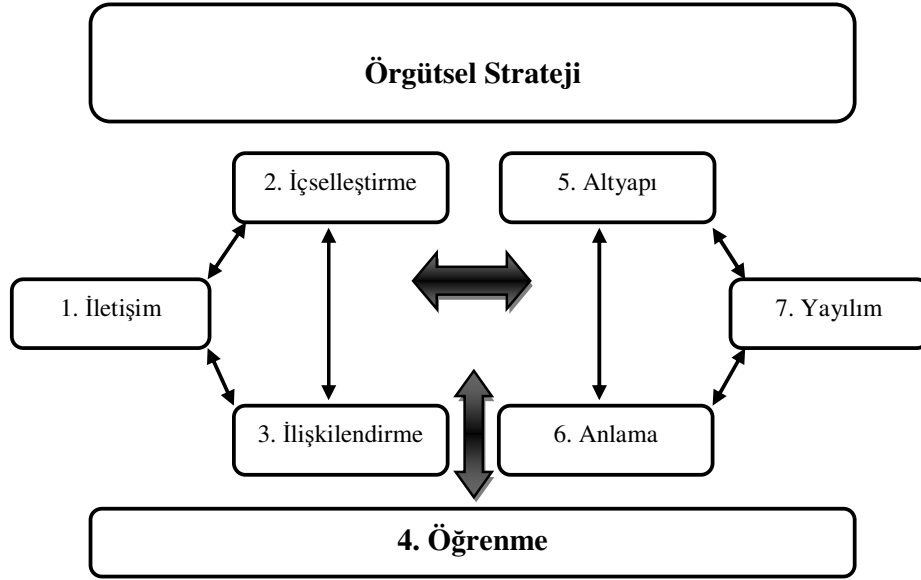
Stratejilerin yayılımı esnasında hedeflerin sorumlularının açık bir şekilde belirlenmesi önemlidir. Buna paralel olarak aksiyon planının ihtiyacı olan kaynakların etkin bir şekilde tahsis edilmesi gerekir. Böylece belirlenen hedeflere bağlı olarak aksiyon planları hayata geçirilebilir. Ölçülebilir hedefler ile dönemsel olarak beklenene ne kadar yakın olunduğu tespit edilir ve gerekirse ne düzeyde müdahale edilmesi gerektiği araştırılır (Url-2).

Performansın izlenmesi : stratejik amaçların başarılabılmesinde performans izleme kriterinin büyük etkisi bulunmaktadır. Stratejilerin belirlediği doğrultuda örgütün hareket ettiğini tespit edebilmek için sürekli bir şekilde aksiyon planlarının izlenmesi gerekir (Url-2). Performans izleme sürecinin ardından belirlenen aksaklıkları giderebilmek adına çeşitli aksiyonların gözden geçirilmesi ve sorumlulukların yeniden ele alınması faydalı olacaktır.

Strateji yayılımının etkinliğine yönelik yapılan yazın araştırmalarında ve vaka analizlerinde yedi farklı kilit unsurun etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu unsurların incelenen vakalardan elde edilen sonuçlara dayanarak çok geniş boyutlu ve kurumsal şirketlerde de ön plana çıktığı belirlenmiştir. Bu yedi strateji yayılım boyutunun yanı sıra onların temel amaçlarını belirtmekte fayda bulunmaktadır.

Çizelge 3.1: Strateji yayılımının yedi farklı boyutu.

Strateji yayılımın kritik boyutları	Açıklaması ve temel amacı
1.İletişimin önceliklendirilmesi 2.Başarıya Odaklanma 3.Uygulma ile ilişkilendirme 4.Örgüt içi stratejik öğrenme 5.Yayılm için uygun altyapı 6.Yol gösterici unsurların anlaşılması 7.Yayılm alternatiflerinin belirlenmesi	1.Stratejilerin anlaşılmasını sağlamak 2.Paydaşların kabul etmesi ve benimsemesi 3.Stratejik yönde aksiyonların oluşturulması 4.Sürekli değerlendirme ve uyarlama 5.Takımların, rollerin ve sorumluluklarının belirlenmesi 6.Öncelikli iş süreçlerine yönelik farkındalık 7.Projelerin belirlenmesi ve programlanması, risk tespiti, performans ölçümlerinin belirlenmesi



Şekil 3.6 : Strateji yayılımının boyutları (Saunders, 2009, s.618)

Örgütsel stratejinin başarılması için belirlenmiş yedi farklı boyutun herbiri kendi içerisinde bir başka öneme sahiptir. Yayılmın etkin bir şekilde yapılabilmesi için bu yedi boyutun örgütsel stratejilere ve önceliklere uygun şekilde uygulama esnasında aksamaması için sürekli bir şekilde sorgulanması gerekir.

3.2 Strateji Uygulamanın ve Stratejik Yayılımın Kurumsal Performansa Etkisi

Stratejilerin yayılımı ve uygulanması, genel olarak bakıldığında örgütün stratejilerini aksiyonlara dönüştürmeyi ve bu aksiyonların da hayata geçmesini amaçlamaktadır. Örgütsel amaçların başarılabilmesi için stratejiler vasıtası ile aksiyonlara kadar kanalize edilmesi ve bunların uygulamaya alınması gerekmektedir.

Stratejilerin yayılımı, örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmek adına nasıl bir yöntem ile faaliyetlerin belirlenmesi gerektiğini ve bu faaliyetlerin izlenmesi adına gereken performans kriterlerinin neler olabileceğini araştırmaktadır. Bu kapsamda, örgütün en üst düzeyden en küçük birimlerine kadar stratejik amaçlar ile ilişkilendirilmesi ve örgüt bütününde aynı doğrultuda hareket edilmesi amaçlanmaktadır (Saunders vd., 2009, s.11).

Diğer taraftan, örgüt performansının belirli dönemlerde uygulamaya yönelik elde ettiği sonuçları değerlendirilerek zayıf noktalar üzerinde yönlendirmeler yapılması ve önlemler alınması gerekmektedir. Bu durum, stratejik yönetim sürecinin ve dolayısı ile örgütsel amaçların yerine getirilmesi için oldukça önemlidir. Örgütün stratejik amaçları doğrultusunda daha hızlı ve etkin sonuçlar elde edebilmesi için, uygulama aşamasına da planlama aşamasında verilen önem ve dikkat verilmelidir. Aynı zamanda, düzenli ölçümler ile örgütsel stratejilerin gerçekleşmeleri takip edilmelidir (Saunders vd., 2009, s.11).

Stratejik yönetim süresince, amaçların elde edilmesinde uygulama aşamasının üstlendiği kritik rol örgütün performansı açısından önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Örgüt içerisinde, belirlenen stratejilerin uygulamaya geçirilmesi ve etkin sonuçlar ile neticelenebilmesi adına bir performans sistemi desteği ile örgüt çalışanlarının tamamının etkin rol alabileceği bir yayılım politikası izlenmelidir. Böylece, uygulama sürecinde etkin yayılım ile örgütün stratejik amaçları Garanti altına alınabilecektir (Lee ve Dale, 1998, s.536).

4. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM

1980’li yıllardan itibaren pek çok neden altında dünya da bir dönüşüm başlamıştır. Dönüşümün en temel dinamiği olarak iletişim önem kazanmıştır. Toplumsal hayat ve onun pratikleri olan iş uygulamaları ve onlarında içinde gerçekleştirdiği örgütsel dünya yeni bir sürece girmiştir. Bu süreçte iletişim temel olmak üzere örgütsel hayata bakış ve örgütsel hayat pratikleri yeni biçimler almıştır. Günümüzde, örgüt içerisinde yönetimsel etkileşimler daha bütünsel yaklaşımlar içinde değerlendirilmeye başlanmış ve çalışma hayatı daha dinamik bir yapıya bürünmüştür. Bu çerçevede, iletişim, ekonomide, siyasette, toplumsal hayatta ve sanatta temel belirleyici unsur olarak ön plana çıkmıştır.

Birer toplumsal sistem olan yönetimlerin oluşması ve varlığını devam ettirebilmesi, içte ve dışta kurdukları ilişkileri belli bir düzen içinde sürdürmelerine, denetlenmesine ve örgütün amaçları doğrultusunda belli bir düzen ve yapı içinde etkili bir iletişim politikasının izlenmesine bağlıdır. İletişim olgusunun bir sistem olarak amacı, örgüt içi ve örgüt için kurulan ilişkilerin belli bir düzen içine alınması ve böylece örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır (Yatkın, A, 2008, s.1).

Birçok alanda olduğu gibi, stratejik yönetim sürecinin başarısında da kritik unsurlardan birisi olarak ön plana çıkan iletişim kavramının örgütün performansı üzerinde dolaylı veya doğrudan etkileri olduğu çeşitli araştırmalarda paylaşılmıştır. Örgütsel stratejilerin, stratejik yönetim çerçevesinde iletişiminin yapılması ve örgüt içerisinde mutabakatın sağlanması, örgütlerin performansı açısından çeşitli etkilere sahip olabilir. Yazın araştırmasının bu bölümünde, örgütün performansını beklentiler doğrultusunda yönlendirmek üzere uygulanan stratejik yönetim sürecinin örgütsel iletişim çerçevesinde etkileri ele alınacaktır.

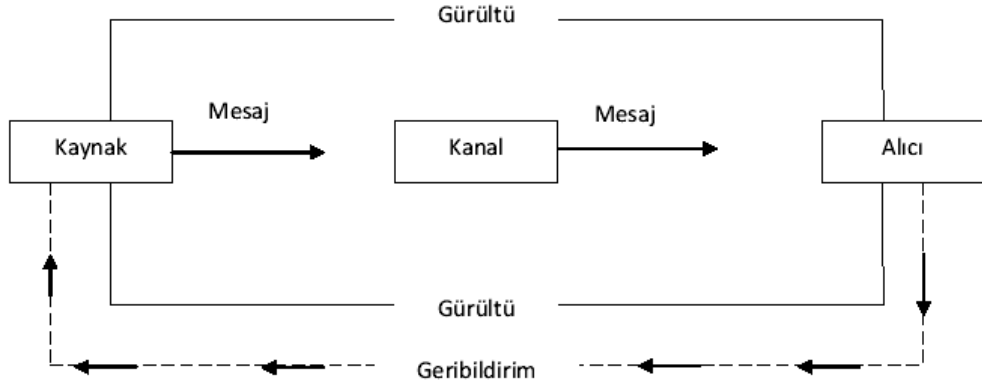
4.1 Örgüt İçi İletişim Kavramı

İletişim, insanoğlunun bulunduğu her yerde tarihten günümüze kadar süregelen dinamik bir süreçtir ve iletişim önce bireyin kendi içinde iletişime geçme niyeti ile başlar. İletişim ile ilgili bir çok farklı tanımlama, çeşitli kapsamlar dahilinde yapılmış ve günümüzde hemen her alanda büyük rol üstlenmiştir. Kavram olarak iletişim, bir bireyden diğerine bilgi ve anlayışın aktarılması ve anlamın paylaşılmasıdır. Farklı bir kapsamda, iletişim insanların birbirleri ile ilişki kurma aracı olarak tanımlanmıştır (Griffin, 2002, s.242). Bu tanımlamalara karşılık, iletişime yönelik bazı genellemeler iletişim kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. İletişim kavramı günlük hayatımızda da çok kullanılmasına ve basit görünmesine karşılık bünyesinde pek çok problem taşıyan ve örgütler için kritik öneme sahip bir süreçtir.

4.1.1 Kavramsal olarak örgüt içi iletişim ve önemi

İnsanlar arası ilişkilerin vazgeçilmez bir unsuru olan iletişim, örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesi için de zorunludur (Griffin, 2002, s.241). Örgüt sözcüğü kısa veya öz bir tanımının yapılması zor bir kavramdır. Amaç ne olursa olsun kurumsal özellikler taşıyan ve bu özellikleriyle toplumsal yapının bir parçası olan örgütler yaşamlarını içte ve dışta kurulan bir ilişkiler ağı içinde sürdürürler. Bu ilişkilerin yapılandırılması, belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi etkili bir iletişim politikasının izlenmesini zorunlu kılmaktadır. Örgütsel iletişim, verimliliğin ve kalitenin temeli, yönetimin vazgeçilmez aracıdır (Yatkin, A, 2008, s.1). Günümüzde bir çok yönetsel kavramın yaşadığı tek anlamlılık sıkıntısı, örgüt içi iletişim kavramında da kısmen görülmesine rağmen anlaşılması daha kolay bir kavramdır.

Örgütsel iletişim diğer iletişim türlerine hem benzer hem de onlardan farklı özelliklere sahiptir. Örgütsel iletişim, örgütsel mesajların kodlanması ve kod açılımı ile ilgilenen kaynaklara ve alıcılara yani işgörenlere sahiptir. İletişim yönüne bağlı olarak birey, birim ve örgüt içerisinde karşılıklı veya tek yönlü mesajlar veya geribildirimler alınır ya da verilir. Bu süreç esnasında mesaj, içinde bulunduğu çevreden kaynaklanan gürültü ve diğer değişkenler neticesinde saptırılabilir ya da yanlış aktarılabilir. Örgüt içerisindeki bu akışların bütünü oluşturan iletişim vasıtası ile, işgörenlerin becerileri ve yetenekleri doğrultusunda örgütsel iş sonuçlarına katkılarının artması beklenir (Kaya, 2003, s.11).



Şekil 4.1: İletişim Süreci Unsurları (Karcıoğlu vd., 2009, s.64).

Kullanıldığı alana göre çok değişik anlamlar taşıyan iletişim kavramının bir çok farklı tanımı yapılmıştır. İletişimi amaçsal yönden açıklayan bir ifadeye göre; insanlar başkaları ile birarada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek adına iletişim kurarlar (Karatepe, 2005, s.47). Diğer bir ifade ile iletişim; bir kaynaktan alıcıya bilgi, istek ve bir mesajın aktarılmasını ifade etmektedir. Bir başka ifade de ise, bilgi düşünce, yorum ve duyguların bir kişiden diğerine veya karşılıklı olarak aktarılması sürecidir (Ho, 2008, s.1234). Bu genel ifade örgütsel açıdan incelendiğinde, iletişimin örgütsel performansı hem doğrudan hem de dolaylı etkileyen bir süreç olarak ön plana çıktığı söylenebilir.

Örgüt içi iletişim etkinliğinin özellikle de işgören tatmini sağladığı ve dolayısı ile örgütsel performans üzerinde pozitif etkileri olduğu yapılan araştırmalarda gözlenmektedir (Karcıoğlu, 2009, s.59). İletişimi karşılıklı olarak etki yaratma çabası olarak açıklayan bir başka tanıma göre; düşüncelerin ve bilginin farklı gruplar tarafından aynı biçimde ve aynı değerde anlaşılır duruma getirilmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanması iletişim olarak ifade edilmektedir (Karatepe, 2005, s.47).

Örgüt içi iletişim, örgüt çalışanlarını ve birimlerini kaynaştıran bir sistemdir. Böylece kişiler ve birimler uyum içerisinde çalışabilirler. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin yoğun iletişim ağından oluştukları söylenebilir. Örgüt içi iletişim, örgütlerde canlı organizmalardaki dolaşım ve sinir sistemlerinin görevini yerine getirmektedir. Bu özelliğinden ötürü örgütsel iletişimin, örgütlerin hayati fonksiyonlarından birisi olduğu söylenebilir (Url-6).

Örgütlerde iletişim kavramının dinamikliği dolayısı ile mükemmellik elde edilmesi mümkün olamayacağı gibi, hiç iletişimin olmadığı bir örgüt yapısı da düşünülemez. Dolayısı ile, örgütlerde amaç örgütsel performans çerçevesinde ihtiyaç duyulan iletişim düzeyini belirlemek ve hayata geçirmek olmalıdır (Kaya, 2003, s.13). Bu kapsamda, örgüt içerisinde iletişim konusundaki zaafiyetler, yönetsel ve dolayısı ile örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik sıkıntıları beraberinde getirecektir.

İletişim kavramına yönelik yapmış olduğumuz tanımlamaları göz önünde bulundurduğumuzda, örgüt açısından hepsinde ortak olan nokta; iletişimin bir süreç olarak ön plana çıktığı ve söz konusu süreç sonucunda belirli bir etkileşimin ortaya çıktığıdır. Bu bağlamda iletişim sürecinde temel amacın, iletişimde taraf olan alıcı üzerinde iletişim sonucunda belirli bir anlayışın ve davranışın oluşmasını ve bu anlayışın devam etmesini sağlamak olduğu söylenebilir. Örgütsel açıdan baktığımızda iletişimin temel amacı, birbirinden kopuk ve dağınık görünen ilişkilerin belirli bir düzen içerisinde yürümesi ve örgütsel amaç ile bireysel aksiyonlar arasında bir dengenin kurulmasıdır (Karatepe, 2005, s.48). Bu çerçevede, örgütlerin stratejik amaçlarının aşağıya doğru yayılmasında ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesinde iletişimin büyük öneminin olduğu ve örgütün amaçlarının yerine getirilmesinde etkin bir rol üstlendiği söylenebilir (Thomson ve Hecker, 2000, s.49).

4.1.2 Örgüt içi iletişim kanalları ve araçları

İletişim toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem olduğu kadar örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç olarak da ifade edilebilir. Örgütsel iletişimde, genelde birden çok kaynak ve birden çok alıcı bulunmaktadır (Karatepe, 2005, s.62). Bu nedenle, verici ve alıcıların karşılıklı iletişimleri örgüt içerisinde bir iletişim ağı oluşturmaktadır. İletişim ağı, iş organizasyonlarının esasını oluşturan bilgi alışverişinin yönetimini sağlayan ve örgütün karar merkezleri ile birimleri ve bireyleri arasında dinamik veri akışını düzenleyen geniş kapsamlı bir

ağıdır (Postmes vd., 2001, s.230). Bu geniş ağ içerisinde çeşitli kanallar ve yöntemler vasıtası ile iletişimin yapılması sağlanır.

Örgütlerde bilgilerin iletilmesi için bir iletişim sistemi bulunmaktadır. Bu sistem, birbirlerine iletişim kanalları ile bağlanan karar noktaları biçimindedir (Kaya, 2003, s.26). Belirlenmiş bu karar merkezlerinde alınan kararlar, uygulanmak üzere faaliyet merkezlerine iletilir. Bu çerçevede örgütlerde iki farklı türde iletişim kanalı vardır: Bunlar, biçimsel iletişim (dikey iletişim kanalları, yatay iletişim kanalları, çapraz iletişim kanalları, örgüt dışı iletişim kanalları) ve biçimsel olmayan (doğal) iletişim kanallarıdır (Karatepe, 2005, s.65).

4.1.2.1 Biçimsel iletişim kanalları

Örgütteki hiyerarşik yetki yapısı ile ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, örgüt içindeki ve örgüt ile çevre arasındaki etkileşimden ihtiyaç duyulan bilgi akımını sağlayan kanalları içermektedir (Lloyd ve Varey, 2003, s.200). Biçimsel iletişime bağlı olarak ast ve üstler arasındaki ilişki işlerlik kazanır. Bu kapsamda, biçimsel iletişim kanalları kendi içerisinde iletişimin yönüne, içeriğine, amacına ve kapsamlılığına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu iletişim kanalları; dikey iletişim, yatay iletişim, çapraz iletişim olarak ön plana çıkmaktadır. Dikey iletişim kanalları, örgütün hiyerarşik yapısına bağlı olarak iletişimin aktarım yönünün aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya doğru olacağını ifade etmektedir (Lloyd ve Varey, 2003, s.202).

Örgüt içerisindeki mutabakatın sağlanmasında iletişimin ve iletişim yönünün çok önemli bir rolü bulunmaktadır (Thomson ve Hecker, 2000, s.48). Hiyerarşik seviyelerin yoğun hissedildiği dikey iletişim yöntemlerinden aşağı yönde iletişim ile astlara doğru mesaj aktarımı yapılmaktadır. Bu sayede örgütün gelecek ile ilgili stratejik amaçlarının örgüt yapısına bağlı olarak aşağıya doğru aktarılması ve her seviyede belirlenecek destekleyici faaliyetler ile örgütün geleceğine yönelik beklentilerin yerine getirilmesi planlanır (Postmes vd., 2001, s.228). Bu iletişim biçimi esnasında en temel sıkıntıların başında, aşağıya doğru yayılım sürecinde alıcı gruplardaki istenilen algı düzeyinin oluşturulamaması ve çalışanlar tarafından özümseyerek verilen desteğin ve bu desteğin kalıcılığının sağlanamaması gelmektedir (Thomson ve Hecker, 2000, s.49). Yukarıdan aşağıya doğru iletişim esnasında medya seçimi kritik bir oynamaktadır. Bu yöntemler; sözel (yüz yüze,

telefonla vb.), yazılı (mektuplar, duyurular vb.), sözel ve yazılı (toplantılar, yazılı raporların sunulması ve tartışılması) ve görsel (broşürler, afişler vb.) olmak üzere dört farklı kategoride gerçekleştirilir (Lloyd ve Varey, 2003, s.205).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, dikey iletişim biçimlerinden bir diğeridir. Örgütün alt düzeylerinden otoritenin daha yoğun hissedildiği seviyelere doğru akan bu iletişim metodu, astların gerekli olan geri bildirimleri üstlerine aktarma aracıdır. Genel olarak, astların hazırladığı raporun paylaşımı ve verdiği tepkiler neticesinde bu iletişim faaliyeti oluşur. Halbuki, günümüzde yöneticilerin astlarını daha fazla katılımcı olmalarını sağlamak adına bu iletişim türüne yönelik teşvik etmeli ve cesaretlendirmelidirler (Lloyd ve Varey, 2003, s.200). Modern örgüt yapılarında görülen öneri ve şikayet kutuları, yapılan grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yöntemler, bu tür iletişimi geliştirme amacına yöneliktir. Örgüt içerisinde, yukarı yönlü iletişimin temel amacı yönetimi örgütün her yönüyle ilgili ve ve bilgili kılmaktır (Karatepe, 2005, s. 68). Bu durum aynı zamanda, çalışanların amaca olan bağlılığını da dolaylı olarak etkileyecek ve örgüt performansı üzerinde olumlu etki oluşmasına katkı sağlayabilecektir.

Çapraz iletişim kanalları biçimsel olarak ifade edilen iletişim kanallarından bir diğeridir. Şirket içerisinde yönetimsel olarak her ne kadar her birim kendi sorumlulukları çerçevesinde iletişime daha yoğun ihtiyaç duysa da, diğer birimlerin güncel çalışmalarını ve gelişmelerini de takip edebiliyor olmalıdır. Bunun en önemli nedeni, birimlerin sorumlulukları birbirinden tamamen kesin hatlar ile farklılaşsa da birbirinden bağımsız olamamalarıdır. Dolayısı ile, her birim kendi iş süreçlerindeki iyileştirmeleri sağlayabilmek ve örgütün verimliliğine katkı sağlamak adına diğer birimler ile sık sık iletişime geçebiliyor ve gelişmeleri takip edebiliyor olmalıdır. Bu iletişim yönteminin katkısı, diğer birimler ile iletişim düzeyine bağlı olarak çalışanların içselleştirme ve anlama düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalarda net olarak görülmektedir (Thomson ve Hecker, 2000, s.53).

Diğer taraftan, bu iletişim yöntemlerine ek olarak kullanım alanı zayıf olan ve şekiller ile ifade edilen farklı iletişim yöntemleri de mevcuttur. Bunlar; Y iletişimi, zincir iletişim, yıldız iletişim, daire iletişim ve şebeke iletişim olarak örgüt içerisinde farklı amaçlara ve özel ihtiyaçlara bağlı olarak kullanılan iletişim yöntemleridir. Bunlardan bazılarının iletişim hızı yüksek iken, bazılarının şirketin yapısına uygunluk düzeyi yüksek olabilmektedir. Özetle, bu farklı iletişim yöntemleri ile

şirketlerde iletişim kaynaklı yaşanan sıkıntıları gidermek amaçlanmaktadır (Ergeneli, 2006, s.164).

4.1.2.2 Biçimsel olmayan iletişim kanalları

Çalışanların günümüzde örgütlerin yapısal eksikliklerinden kaynaklı ihtiyaçlarını gidermek adına doğal gruplar oluşturdukları bilinen bir gerçektir (Ergeneli, 2006, s.165). Örgütün biçimsel olarak ortaya koyduğu iletişim yöntemi çalışanların örgüt adına ihtiyaçlarını gidermek adına kullanılırken, biçimsel olmayan iletişim; bireylerin sosyal eylemlerini gerçekleştirmek ve kendi grupları içerisinde paylaşımlarda bulunmak adına kullanılan bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır (Karatepe, 2005, s. 73).

Örgütsel iletişim, sadece resmi iletişimi değil, bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir biçimde yayıldığı resmi olmayan iletişimi de içerir. Biçimsel olmayan iletişim, örgüt içerisinde genelde belirli düzeylerde mutlaka olan “dedikodu” şeklinde ortaya çıkmakta ve örgütün biçimsel yapısındaki hiyerarşiyi izlemeden farklı kanallar ile şirket içerisinde yayılmasını sağlar (Atak, 2005, s.62). Şirketler genel olarak bu doğal olmayan yöntemlerin farkındadırlar ve kontrolü ele alma fırsatları da bulunmaktadır. Belirli dönemlerde kontrollü olarak şirket içerisinde fısıltı ile verilen bir bilgi yayılabilir ve beklenenin üzerinde iletişim ve haberdarlık sağlanabilir (Lloyd ve Varey, 2003, s.201). Dolayısı ile bazı şirketler bunu iletişimde etkili bir yöntem olarak kullanırlar. Bu kapsamda, elde edilen bilgi farklı iletişim doğrultuları ile aktarılmakta ve bir çalışan bir üst düzey yöneticiye veya aynı birimdeki bir arkadaşına paylaşımda bulunabilmektedir.

Sonuçta, şirketler bu iletişim yöntemini, biçimsel iletişim yöntemlerinin yanında bir araç olarak kullanmalıdırlar. Çünkü biçimsel olmayan iletişimin ortadan kaldırılması mümkün değildir. Bu bağlamda daha kontrollü bilgilerin şirkette yayılmasını sağlamak adına bu yöntemin biçimsel iletişimi destekleyici bir araç olarak kullanması fayda getirecektir. Biçimsel ve doğal olmayan iletişimin yöntemleri arasında, tek yönlü fısıltılar, karşılıklı etkileşimi getiren dedikodu, gruplar arası yorumları içeren olasılık söylemleri ve belirli bir noktadan başlayıp her bireyin kendi güvendiği kişiye aktarması ile salkım şeklinde yayılması gösterilebilir (Ergeneli, 2006, s.166).

4.1.2.3 Örgütsel iletişim düzeyini etkileyen unsurlar

Kavramsal olarak farklı boyutlarda ele alınabilen örgüt, işletmede çalışanlardan oluşan grubun bir bütün olarak ele alındığını ifade eden bir kavramdır. Bu çerçevede, örgütün varlığını şekillendiren en temel faktör insandır ve onun işletme içerisindeki yönetsel ve davranışsal tutumu büyük önem taşımaktadır. Bu biçimiyle örgüt, işletmenin uzun süreli varlığını sürdürebilmesi adına yerine getirilmesi gereken ve alt birimlere ayrılmış sorumlulukları içeren yapıyı belirtmektedir (Ergeneli, 2006, s.19).

Örgütün varlığını sürdürebilmesi için alınan yönetsel kararlar ve uygulamaları, örgüt içerisinde bulunan tüm bireylerin örgüte yönelik çalışmalarını etkilemektedir. Örgütsel başarının elde edilebilmesi için, yönetime katılımın sağlanması büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, örgüt içi yönetime katılımı doğrudan ve örgütsel performansı dolaylı bir şekilde etkileyen çeşitli unsurlar söz konusudur. Bu unsurlardan biri ve en önemlisi örgütsel iletişim sisteminin etkinliğidir. Özellikle de günümüzde söz konusu hızlı değişimlere uyum sağlanmasında ve örgütün çevresel gelişmelere uygun tepkiler vermesinde iletişimin rolü büyüktür (Gümüştekin vd., 2007, s.2).

Örgüt içerisindeki iletişim düzeyini etkileyen bir çok unsur bulunmasına rağmen, bazı faktörler özellikle ön plana çıkmaktadır. Bu unsurların başında çalışanların örgüte olan güvenleri gelmektedir. Güven faktörü, örgüt çalışanlarının örgütün geleceğine yönelik bağlılığını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel güvenin, örgüte ve lidere olan güven boyutları çerçevesinde çalışanlar tarafından yeterli düzeyde algılanmadığı durumlarda, genel olarak çalışanların tepkisi, örgütün biçimsel iletişimine direnç göstererek ortaya çıkmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003, s.141). Dolayısı ile, bu durumdan öncelikli olarak örgütün iletişim düzeyi ardından da kurumsal performans olumsuz etkilebilmektedir.

İletişim düzeyini etkileyen bir diğer unsur örgütün iletişim kanalları politikasına yönelik yatırımlarıdır. Örgüt çalışanları ile iletişiminin sürekliliğini sağlamalı ve farklı kanallar ile yapabilmelidir. Bu durumda, farklı beklentileri olan çalışanlarına uygun iletişim kanalı vasıtası ile erişebilir veya çalışanların diğer birimler ve bireyler ile iletişim kurabilmelerine olanak sağlanabilir (Atak, 2005, s.62). Diğer taraftan, birçok şirket iletişim kanallarının çeşitliliğini sağlamak adına gerekli yatırımları

yaparken, örgütün iletişim yönüne yönelik belirli bir yöntem seçimi yapmayı önceliklendirmeyebilir. Örgütün bu kapsamda, dikey, yatay ve biçimsel olmayan iletişim yöntemlerine bağlı olarak örgütün genel kabul görececek iletişim yönünü tayin etmelidir.

Aynı zamanda, özellikle yönetim süreçlerine yönelik alınan kararların ve elde edilen sonuçların iletişimi yapılırken iletişimin sıklığı ile ilgili bir yaklaşımın sergilenmesi gerekir (Cummings and Cross, 2003, s.203). Dolayısı ile örgütün çalışanlarının belirli dönemlerde veya gereken koşullarda şirket yönetiminde gerekli paylaşımları alabiliyor olması beklenir. Bu nedenle, iletişimin yönü ile birlikte sıklığı örgüt çalışanlarının haberdar olma düzeyini etkilemektedir.

Örgüt çalışanlarının yönetsel gelişmelerden haberdar olmasında liderin ve yöneticilerin rolü oldukça etkilidir (Elenkov, 2002, s.477). Yönetim ve örgüt yazınında liderlik giderek daha fazla yer almaya başlamış ve günümüzde hala önemini korumaktadır. Özellikle de örgütlerin iletişim süreçlerindeki etkinliği arttırmak adına liderlik son dönemde ön plana çıkmıştır (Bolat ve Seymen, 2003, s.63). Şirketlerde genel olarak çalışma saatlerinin büyük bir bölümü, şirketlerin günlük faaliyetlerini yerine getirmeye ve bir kısmı uzun vadeli planlamaları ve yatırımları organize etmeye yönlendirilirken, diğer taraftan da iletişim için de çalışanları belirli bir zaman dilimi ayırmaları gerekir. Bu konuda, üst yönetimlerin tutumu ve yöneticilerin önceliklendirmeleri büyük önem taşımaktadır. Özellikle de, biçimsel iletişim yöntemlerinde lidere ve yöneticiye büyük bir görev düşmektedir (Clampitt ve Berk, 1996, s.21).

Günümüzde bir örgütün temel unsuru; örgüt kültürü ile birbirine bağlanmış, örgütsel iletişim kanallarıyla ilişkilerini yürüten bireylerdir. Bu kapsamda, örgüt ile birey arasındaki iletişim düzeyini etkileyen yukarıdaki unsurlara ek olarak daha bir çok etken, dolaylı veya doğrudan örgüt içi iletişimi etkileyebilmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009, s.50). Örgüt içerisinde yayılım düzeyini de etkileyen bu unsurlar arasında en önemlileri, örgüt yapısı ile birlikte katılımcılık ve paylaşımcılık kültürünün gelişmiş olmasıdır (Yazıcı, 2001, s.540). Yine şirket çalışanlarının haberdarlığına etki eden unsurlar arasında, zamanında ve etkin geri bildirimlerin yapılması, şirket içerisinde özellikle birimler arası çatışma yerine işbirliğinin geliştirilmesi ve yetki devri ile birlikte sorumluluk sınırlarının belirli olması gösterilebilir (Sanyal ve Güvenli, 2004, s.38).

4.2 İletişim Süreci ve Kurumsal Performans ile İlişkisi

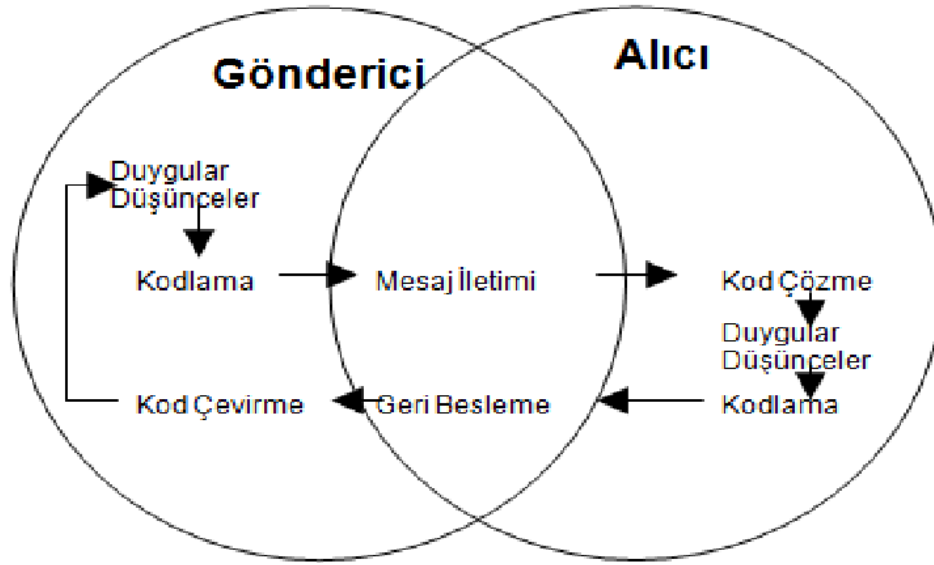
Şirketlerin, içinde bulunduğumuz dönemin acımasız rekabet ortamında ayakta kalabilmesi, mevcut durumunu koruması veya daha iyi bir konuma geçebilmesi sadece kendilerini sürekli yenileme ve geliştirmeleri ile mümkün olabilmektedir. Örgütün, sürekli gelişim ve yenilenmesinin önündeki en kritik olgu, örgütün genelinde yerleşmiş bir iletişim kültürünün bulunmamasıdır. Örgüt içerisinde hangi iletişim kanallarının kullanılacağı ve iletişim yönünün ne şekilde belirlendiği önemli iken, iletişim sürecinin de teknik bir şekilde ele alınması ve söz konusu süreç üzerinden planlı bir şekilde hareket edilmesi de sistematik bir gereksinimdir.

Örgüt içerisindeki iletişim düzeyini geliştirmek adına, iletişim süreci ve onun unsurları net bir şekilde tanımlanmalıdır. Ancak bu şekilde, örgüt çalışanlarının haberdar olma düzeyi geliştirilebilir ve şirketin iletişim kaynaklı beklentileri garanti altına alınabilir (Johansson ve Heide, 2008, s.288). Stratejik yönetim süresince, iletişim sürecinin etkinliğine bağlı olarak şirketin performansı geliştirilebilir. Bu kapsamda, belirlenmiş olan örgüt stratejilerinin iletişimi ve belirli dönemlerde yapılan paylaşımlar ile örgütün nihai amacına ulaşması için gereksinim duyulan faaliyetler o dönemin şartlarına uygun şekilde belirlenmeli ve uygulamaya alınmalıdır (Yazici, 2002, s.541).

4.2.1 İletişim süreci ve örgüt yönetimi üzerindeki etkisi

İletişim toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem olduğu kadar örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan ve çalışanların davranışlarını görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak da tanımlanmaktadır (Karatepe, 2005, s.63). Örgütlerde bilgi alışverişi örgütün esasını oluşturur ve örgütün geleceğine yönelik varlığını devam etmesinin bu esasa dayandırılacak kadar önemi büyüktür. Çünkü, örgütler çevresel değişim ve gelişimlere paralel olarak ya ayak uydururlar ya da bu dinamik sürecin içerisinde varlıklarını yitirirler. Örgüt içerisinde, iletişimin bir sistem olarak temel amacı, örgütün bütünsel hareketini sağlayabilmek ve örgütün amaçları ile bireylerin amaçları arasında uygun dengenin kurulmasını sağlamaktır (Karatepe, 2005, s.65).

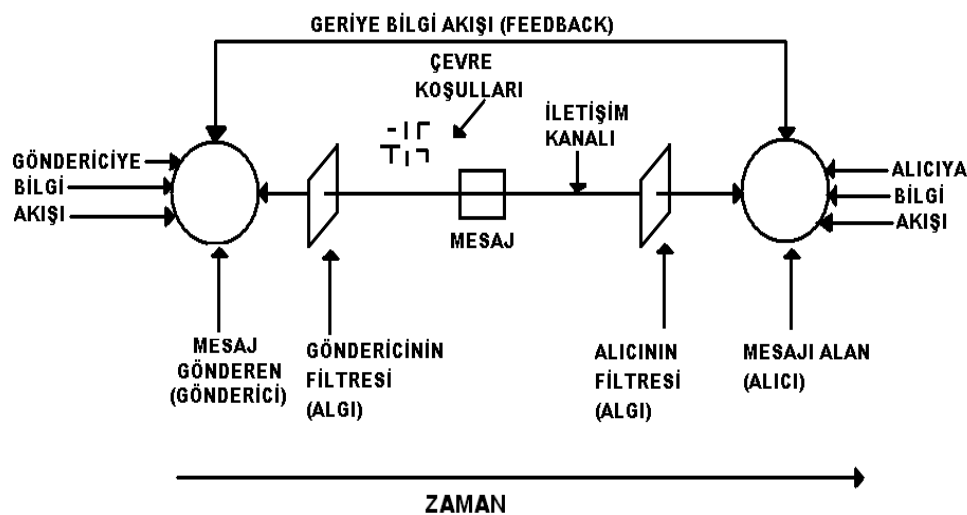
Örgütsel iletişim genellikle bilgi vasıtası ile iki veya daha fazla insanın tutumlarını değiştirme veya davranışlarını etkileme süreci olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri bu sürece bağlıdır. Bu çerçevede, örgütsel iletişimin, yönetimin temel bir fonksiyonlarından biri olduğu söylenebilir (Karcıoğlu vd., 2009, s.65). Bir süreç olarak iletişim, bir çok kaynakta kullanıldığı alan göz önünde bulundurularak farklı modeller ile ortaya koyulmuştur. Genel olarak, iletişime yönelik yazın araştırmaları gönderici ve alıcı ile birlikte aradaki bağlantıyı şekillendiren modelleri ön plana çıkarmaktadır. İletişime yönelik bu süreç modelleri genel olarak birbirine benzemesine karşılık farklı gösterimlere sahiptirler. Bu kapsamda, iki farklı gösterime sahip iletişim sürecini ele almakta ve unsurlarını stratejik yönetim süreci çerçevesinde ele almakta fayda bulunmaktadır (Karcıoğlu ve Kurt, 2009, s.8).



Şekil 4.2: İletişim Süreci (Çevreden Bağımsız) (Karcıoğlu ve Kurt, 2009, s.9)

Örgütsel iletişim, örgütlerdeki yetki, liderlik ve karar verme konuları gibi diğer süreçler açısından merkezi özellik taşımaktadır. Örgüt içi iletişimin düzenli bir şekilde Örgüt içi iletişimin düzenli bir şekilde ortaya çıkması bireyler tarafından katılımın sağlanabilmesi adına kuşkusuz çift yönlü bir süreç olması gerekmektedir. Örgütün çevresel faktörleri de göz önünde bulundurularak örgütsel etkinliğinin elde edilmesi, ancak örgütün iletişim becerilerinin yeterliliği ile söz konusu olabilecektir (Huebner vd., 2008, s.206). Örgütsel iletişimin, çevresel etkileri de göz önünde

İletişim süreci yönetim bilimi çerçevesinde ele alındığında, stratejik yönetim süresince çalışanlar ile üst yönetimin sürekli bir şekilde iletişim halinde olmaları gerektiği söylenebilir. Diğer taraftan, çalışanlardan belirli düzeylerde geribildirimlerin toplanması ve onların sürece katılım göstermesi gereği bir çok kaynakta görülmektedir. Stratejik yönetimin en temel öğeleri arasında bulunan örgütsel doğrultunun örgüt içerisinde yayılması ve kabul görmesi, iletişim sürecinin bütün unsurlarının belirli bir uyum içerisinde çalışması ile ancak elde edilebilir bir sonuçtur.



Özetle; örgütün iletişim sürecine yönelik bakış açısı ve sistematik bir iletişim sürecinin bulunması örgüt içi iletişim düzeyini etkileyeceği gibi örgütün amaçlarının etkin bir şekilde yayılmasına da büyük katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, iletişim sürecinin algılama, çevre koşulları, iletişim kanalı, gönderici, alıcı, geri besleme gibi unsurlarının bir bütün olarak etkin bir şekilde işleyişinin sağlanması gerekmektedir (Karcıoğlu ve Kurt, 2009, s.10). Örgütsel performans, iletişim sürecine yönelik bu etkinliğe paralel olarak olumlu yönde hareket edebilecektir.

4.2.2 Örgütsel iletişimin amaçları ve kurumsal performans üzerindeki etkisi

Örgütsel iletişim, şirketin yönetsel süreçlerine yönelik belirli amaçları yerine getirmek adına gerçekleştirilir. Bu amaçlardan en önemlisi, örgütün politika ve kararlarının yöneticilere duyurularak, anlatılması ve böylece örgütte dedikodu ve söylentilerin önünün kesilerek yönetim-yönetilen bütünleşmesini sağlamak olarak gösterilebilir. Diğer taraftan örgütün çeşitli birimleri, bölümleri ve yöneticileri örgütsel yayın organları aracılığı ile iletişimde bulunup, örgüt üyelerinin örgüte ilişkin bilgilerini ve örgütün geneli ile ilgili haberdarlık düzeyini arttırmak bir diğer önemli amacı olarak gösterilebilir (Karatepe, 2005, s.65). Bu amaçlar, her örgüte ve örgüt içerisindeki her yönetim yöntemlerine özgü farklılıklar gösterebilir.

Örgüt içi iletişimin performans üzerindeki etkisi yapılan yazın araştırmalarında açıkça görülmektedir. Örgütlerin performanslarını genel anlamda, finansal sonuçlar, pazar performansı, ortalamanın üzerinde elde edilen getiri, stratejilerin başarıma düzeyi, rekabet avantajı ve memnuniyet göstergeleri ile takip edilmektedir (Ho, 2008, s.1242). Örgütsel performans sonuçları üzerinde rol oynayan temel unsurlar ele alındığı bir araştırmada, iletişim unsurunun doğrudan etkisinin yüksek olduğu % 91 gibi büyük bir grup tarafından ifade edilmiştir. Diğer taraftan, belirlenen stratejilerin iletişiminin, örgütsel performans açısından stratejileri oluşturma ve stratejik düşünmenin öncesinde geldiği söylenebilir (Jennings, 1996, s.8). Bu nedenle, örgütün performansı çerçevesinde örgüt içi iletişimin oldukça büyük rol oynadığı söylenebilir.

Sonuç olarak, örgütsel iletişim günlük yaşamımızda karşılaştığımız birçok iletişim türü ile benzerlikleri olmasına karşın örgüt için büyük bir yönetim aracı olarak değerlendirilmelidir. Nitekim, örgüt içerisinde etkili iletişim kültürünün yerleşmiş olması örgüt çalışanlarının iş süreçlerine katılımını teşvik edecek ve yönetsel faaliyetlerin sürekli gelişimini sağlayacaktır. Bunun yanında, örgütün kurumsal amaçlarına çalışanların hemen hemen bütününün sahiplenmesini ve uygulamaya geçmesini güvence altına alacak tek ve en önemli unsur örgütsel ile (Quinn ve Hargie, 2004, s.146). Dolayısı ile, iletişimin önemini giderek arttığını anlayan günümüz şirketlerinin büyük bir bölümü son dönemde yatırımlarını bu yöne kaydırmaya başlamıştır. Bu konuda geç kalan şirketler, örgütsel performanslarında ciddi risk ile varlıklarını ancak bir dönem daha devam edebileceklerdir.

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARI

Araştırmanın temeli, stratejik yönetim sürecinde iletişim ve yayılım kaynaklı sorunların örgütsel performans üzerindeki olumsuz etkilerine dayanmaktadır. Bu kapsamda, örgüt içerisindeki mutabakat düzeyini şekillendiren stratejilerin iletişimde ve örgüt içerisinde yayılımında etkili olabilecek değişkenlerin ve bu değişkenlere ait etki düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışma genel olarak, stratejik yönetim sürecini etkileyen iletişim ve yayılım unsurlarının birlikte ele alındığı kısıtlı araştırmalar içerisinde ilgili yazındaki boşluğu değerlendirerek farklılaşmayı bir diğer amaç olarak edinmiştir.

Çalışma kapsamında yazın araştırması yapıldıktan ve belirlenen şirketin stratejik yönetim sürecine yönelik ön incelemeler gerçekleştirildikten sonra araştırma sonuçlarının elde edilmesi amacıyla stratejik yönetim sürecinde örgütsel performansın iletişim ve yayılım ekseninde etkilenme düzeyini ve bu unsurları etkileyen alt değişkenleri de gösteren bir model geliştirilmiştir. Araştırmanın metodolojisine yönelik veri toplama yöntemi, araştırmanın modeli, değişkenleri, hipotezleri ve örneklem hacmi ilerleyen bölümlerde ele alınacaktır.

5.1 Araştırmanın Yapıldığı Şirketin Genel Özellikleri

Temelleri 1968 yılında Koç Topluluğu'nun kurucusu merhum Vehbi Koç tarafından atılan, Koç Holding ve Fiat S.p.A.'nın eşit hissedar olduğu Tofaş, günümüzde Fiat Auto'nun dünya çapındaki üç stratejik üretim merkezinden biridir. Türk Otomotiv Sektörü'nde tartışmasız büyük bir değeri ve gücü ifade eden Tofaş, Bursa'daki fabrikasında ürettiği Doblo ve Minicargo projesinin Fiat markalı yüzünü temsil eden Fiorino gibi modellerin yanı sıra kompakt sedan modeli Fiat Linea'yla da Koç Holding'in ülkemizden tüm dünyaya ihraç edilen binek otomobilini üreten tek kuruluşu olma ünvanına sahip global bir oyuncudur.

Tofaş'ın otomotiv değer zincirinde istihdam ve Türkiye ekonomisine katkı sağlayan üretim halkası kadar global otomotiv endüstrisinin önemli markalarını temsil ettiği hizmet halkası da dikkat çekmektedir. Fiat otomobil ve ticari araç, Alfa Romeo ve Lancia markalarının yanı sıra Ferrari ve Maserati markalarının ülkemizde satış ve satış sonrası hizmetlerini uluslararası standartlarda yürüten Tofaş, Fiat Grubu'na bağlı tüm markaları tek bir çatı altında temsil eden İtalya dışında dünyadaki tek şirket konumundadır.

Şirketin geçmiş yılları göz önünde bulundurulduğunda rekabetin çok daha az yoğunlukta olduğu bir dönemde örgütün performansının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Globalleşme sürecinde, örgütün bir dönem stratejik öngörülleri yeterli düzeyde yapmakta gecikmiş olması, daha sonraki yıllarda pazar payında bir gerilemeye neden olsa da özellikle son yıllarda stratejik yönetim çerçevesinde verdiği kararlar ve yaptığı yatırımlar ile rekabetçi pozisyonunu yeniden elde etmeye başlamıştır. Araştırmanın yapılacağı şirketin seçiminde stratejik yönetim çerçevesinde yapılan bu çalışmalar göz önünde bulundurulmuştur.

Şirketin organizasyonel yapısı değerlendirildiğinde hiyerarşik seviyenin az olduğu özellikle dikkati çekmiştir. Bu durum şirketin merkezi yönetim konusundaki hassasiyetini göstermekte, kademe sayısının az olması dolayısı ile iletişim sıkıntılarını ve yayılım konusundaki etkinliğini açıkça gözlemleyebileceğimiz anlamına da gelmektedir. Örgütün geneli, genel müdüre bağlı toplam 17 iş birimi/direktörlük vasıtası ile yürütülmekte olup yataylık derecesi yüksek bir organizasyon yapısına sahiptir.

Şirket içerisinde, toplam çalışan sayısı yapılan yatırımlar dolayısı ile 2008 yılında 9000 civarında iken, son dönemde yaşanan ekonomik gelişmeler otomotiv sektöründe ciddi daralmalara neden olduğundan güncel hali ile 6915 çalışan mevcuttur. Bu çalışanların 1186'sı beyaz yakalı çalışan iken yaklaşık 80 farklı müdürlük söz konusudur. Örgüt içerisinde yönetici ve üstü çalışan sayısı yaklaşık 200 kişidir. Bu durum araştırma kapsamına dahil edilecek hiyerarşik düzeylerin seçimine ışık tutarak, belirli bir oranda her kademedan temsilcinin araştırma kapsamında dahil edilmesine olanak sağlamıştır.

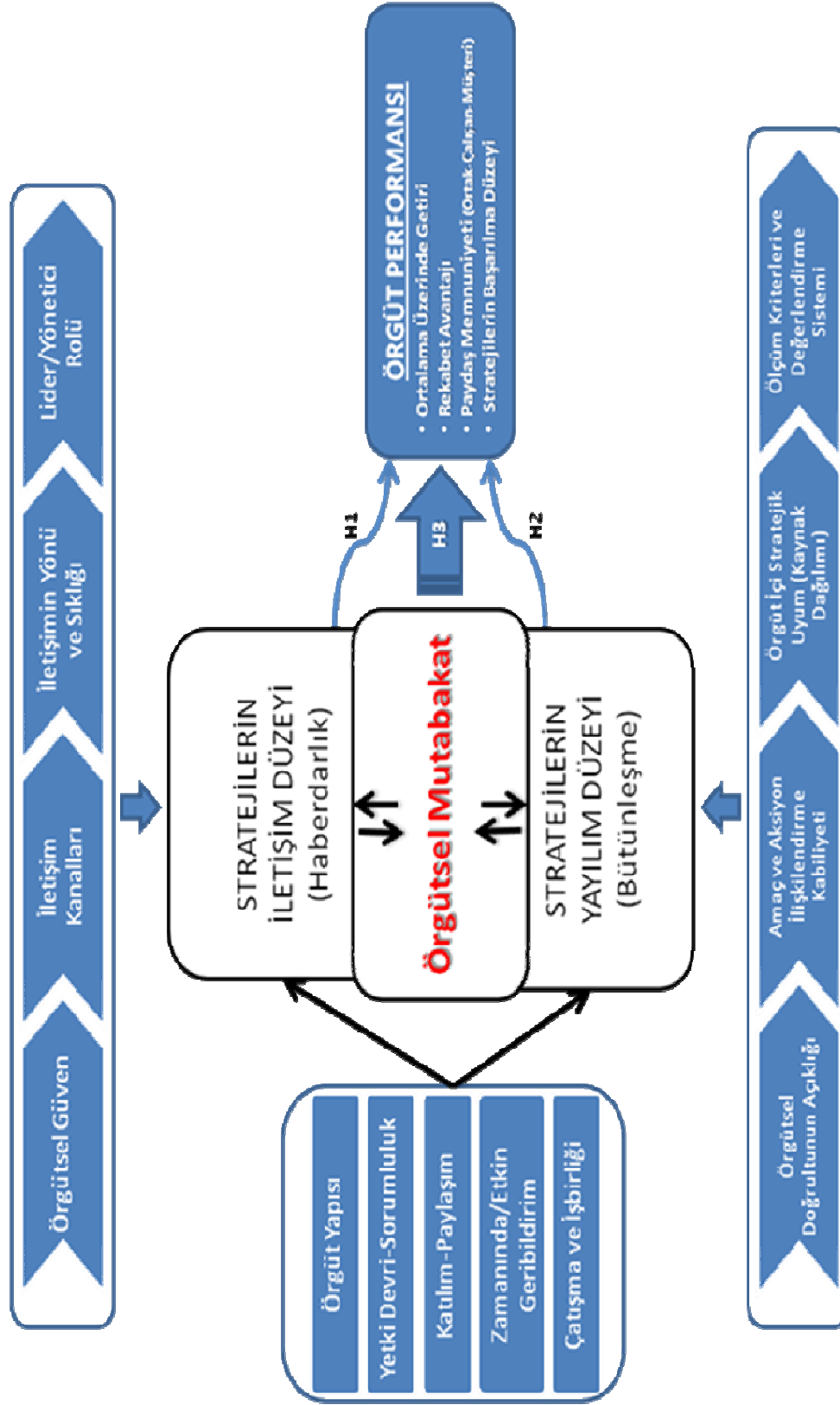
Örgütün stratejik yönetim sürecine yeterli düzeyde yatırım yapıyor olması dışında Türkiye’de herkes tarafından kabul edilen bir sanayi devi olması ve şirketin çalışanı olarak stratejik yönetim süreçlerinde bizzat bulunmam firma seçiminde etkili olmuştur.

5.2 Araştırma Modeli, Değişkenler ve Hipotezler

Stratejik yönetim sürecinde temel sıkıntılar uygulama aşamasında ortaya çıkmaktadır. Uygulama aşamasında yaşanan sıkıntıların temelinde yazın incelemesinde belirtildiği üzere, sürecin en başından itibaren dikkate alınması gereken bazı hususlar ön plana çıkmaktadır. Bunların başında, işgörenlerin örgütün içerisindeki stratejik amaçlardan ve süreçlerden haberdar olması gelmektedir. Diğer taraftan, bütünsel bakış açısı ile örgüt, iş birimlerinin herbirine ve hatta örgütün bütün noktalarına aynı mesafede ulaşabiliyor ve izleyebiliyor olmalıdır. Bu iki boyut, örgütün iletişim düzeyinde ve yayılım düzeyinde yaşanan sıkıntılara işaret etmektedir. Araştırma kapsamında bu iki boyutun örgütün performansı üzerindeki etkileri üzerinde durulacaktır.

Araştırma modelinde, stratejilerin yayılım düzeyi ve iletişim düzeyini etkileyen boyutları arasındaki ilişkiler ele alınacak ve bunların örgütsel performans ile ilişkileri gösterilmeye çalışılacaktır. Modelin genel olarak, iki farklı boyutu bulunmakta olup, bu boyutları etkileyen alt etkenlerin de performans üzerindeki dolaylı etkileri belirlenmeye çalışılacaktır.

Örgüt performansı örgütün iletişim düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Örgütün stratejik amaçlarını yerine getirmek adına örgüt içerisinde yönetim ile işgörenler arasında iletişim stratejisi olması oldukça önemlidir (Kuchi, 2006, s.221). Öyle ki, iletişim, yönetim ile işgören arasında bir köprü görevi görmekte ve bu köprü, hemen her konuda gerek yöneticinin işgörene, gerekse işgörenin yöneticiye ulaşmasında sağlıklı bir bağ kurmasına yardımcı olmaktadır (Thomson ve Hecker, 2000, s.49)



Şekil 5.1 Araştırma Problemine Önerilen Modeli

Örgüt içi iletişim düzeyi, yatay ve dikey iletişim boyutları ile birlikte belirlenebilir. Örgütün iletişim düzeyi, şirket içerisindeki genel mutabakatı ve örgütün geleceğine yönelik birlikte hareket etme isteğini, dolayısı ile de örgütün başarısını etkilemektedir (Postmes vd., 2001, s.230). Bunun yanında, iletişim kuramına yönelik incelemeler, örgüt amaçlarına ve uygulama sürecine dayalı iç iletişim düzeyinin örgütün başarılı olmasında önemli rol oynadığını doğrulamaktadır (Robson ve Tourish, 2005, s.213). Araştırma kapsamında iletişim düzeyi ile örgüt performansı arasındaki ilişkisel varsayım aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H1 : Stratejilerin örgüt içerisindeki iletişim düzeyinin örgütsel performans ile olumlu ilişkisi vardır.

Araştırma kapsamında, iletişim düzeyini etkileyen belirli alt etmenler diğer özelliklere göre ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler arasında, katılımcılık ve bilgi paylaşım düzeyi, örgüt yapısı ve örgüt yöneticilerine erişebilme esnekliği, örgüt stratejik girdilerinin (vizyon, misyon, amaç, öncelik, değerler vb.) açık ve anlaşılır olması, zamanında iletişim ve iletişimin sürekliliği, örgüt içi iletişimin yönü ve kullanılan iletişim kanalları iletişim düzeyini etkileyen alt etmenler olarak gösterilebilir (Quinn ve Hargie, 2004, s.148). Diğer taraftan, örgüte olan güven, örgütün geribildirim alma ve verme kültürü, örgüt liderlerinin ve yöneticilerinin yaklaşımları örgüt içerisindeki iletişim düzeyini etkileyen diğer unsurlardır (Kuchi, 2006, s.221).

Örgüt içi iletişim, çalışanların motivasyonlarını ve bireysel performansları için güdülenmelerini de çok yönlü bir şekilde etkilemektedir. İşgörenlerin örgütün stratejik amaçları doğrultusunda güdülenmeleri onları içselleştirme düzeyleri ile ilişkilidir. İletişim üzerine yapılan yazın araştırmaları, örgütün iletişim düzeyi ile ilgili çalışanların algıları ne kadar olumlu ise örgütsel amaçlara olan bağlılıklarının da o kadar yüksek olduğunu göstermektedir (Thomson ve Hecker, 2000, s.53). Örgütsel amaçlara olan bağlılık, örgüt içerisindeki iletişimin ve yayılımının etkin olduğunu ve dolayısı ile örgütün amaçlarının karşılanmasında olumlu etki sağladığını göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.53).

Örgüt içi iletişim, çalışanların örgütsel kararlara ve uygulamalara katılım düzeyinden etkilenmektedir. İletişim süreçlerinde yaşanan temel sıkıntıların büyük bir çoğunluğu, çalışanların süreçlere olan katılımını engelleyen unsurlardan ve buna yönelik önlemler geliştiremeyen yöneticilerden kaynaklanmaktadır (Robson ve Tourish, 2005, s.219). Bu nedenle, çalışanların süreçlere fikirleri ile katılımına ve yöneticilerin işgörenin katılımı süresince etkin rol üstlenmelerine duyulan gereksinim stratejik yönetim sürecinin başarısını ve buna bağlı olarak örgütsel başarıyı etkilemektedir (Smythe, 1996, s.43).

Günümüzde küreselleşen iş dünyasında güven örgütler için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Örgütler uluslararası düzeyde rekabet edebilmek ve örgüt açısından olumlu sonuçlara ulaşabilmek için birbirlerine ve örgüte güven duyan çalışanlara sahip olmalıdırlar (Demircan ve Ceylan, 2003, s.139). Örgüt içerisinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar arasındadır (Asunakutlu, 2002, s.6). Bu nedenle, örgütün paydaşları örgüt içerisinde çalışanların güvenini inşa edebilmek için gerekli tüm yatırımları yapmalıdırlar. Örgütlerde ekip üyelerinin doğruluğu açısından tartışmayacağı ve kesinlikle arkasında durabilecekleri bir değer sistemi bulunmalıdır. Bu açıdan bakıldığında güvenin örgütün sürekliliği açısından önemli bir değer olduğu söylenebilir. Örgüt üyelerinin kendilerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri yükselirse, örgüt içerisinde etkinliğin ve verimliliğin artacağı beklenmektedir (Asunakutlu, 2002, s.2).

Örgütlerin işleyişi esnasında iletişimin ve paylaşımın düzeyi kadar zamanlaması ve sürekliliği de çalışanların bağlılıkları ve performansları açısından önemlidir. İletişim dönemleri arasındaki sıklık, geçmiş ile ilgili tekrarlamalar olmayacağından her seferinde aktarılacak bilgi yoğunluğunda da ciddi iyileşmeleri yanında getirecektir. Çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişimin sıklığı, çalışan memnuniyetini ve iş performansını olumlu etkilemektedir (Nelson ve Brunetto, 2007, s.1148). Örgüt içerisinde bilgi çeşitli yollar ile çalışanlara ulaşılabilmesine karşın, işgörenler genel olarak bunları örgütün biçimsel olarak paylaşmasını beklemektedirler. Bu noktada, iletişimin sürekliliği, üst yönetimin bilgi paylaşımı konusundaki hassasiyeti ve yöneticilerin bu konuda yaklaşımları büyük önem arz etmektedir (Smythe, 1996, s. 43). Bunun yanında, iletişimin sürekliliği açısından çeşitli iletişim araçlarının kullanılması da iletişim düzeyini etkilemektedir (Url-3).

Örgütlerin iletişim düzeyindeki yetersizliğin doğuracağı en tehlikeli sonuç, örgüt içerisinde işgörenler arasında çatışmanın oluşmasıdır. Örgüt içerisinde ortak amaca yönelik hareket etmek yerine, bireysel çatışmaların ortaya çıkmasında yöneticilerin ve liderlerin büyük rolü bulunmaktadır. Örgütün bütünsel performansını riske edecek olan bu problemi gidermek için de, yine yöneticilerin çalışanlar arasındaki iletişim düzeyine yönelik katkıları ve yönlendirmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, liderlerin çalışanlarının birbirleri ile ve örgüt performansı adına her yöne iletişime geçmeleri için cesaretlendirme görevi bulunmaktadır (Lloyd ve Varey, 2003, s.206). Yöneticilerin ve liderlerin işgörenleri iletişime teşvik etmeleri ve çatışma esnasında örgütün amaçlarına uygun olarak yol gösterici ve karar verici olmaları örgüt içerisinde etkinlik ve işbirliğini de yanında getirecektir. Bu durum örgüte, amaçlarına ulaşması için etkin ve dinamik hareket etme kabiliyeti sağlayacaktır (Sanyal ve Guvenli, 2004, s.36).

Örgütsel yapı çalışanların stratejik amaçlar ile ilgili bilgilere erişebilme ve haberdar olma düzeyini etkilemektedir. Örgütsel yapı, iş rollerinin resmi dağılımı ve iş ile ilgili faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve kontrol edilmesini sağlayan bir araç olarak ifade edilebilir. Örgütsel yapı, yönetim süreçleri açısından vazgeçilmez bir araçtır. Yanlış yapılanmalar örgüt performansına doğrudan ciddi zararlar verebilir (Demir ve Okan, 2009, s.59). Örgüt yapısının dikey veya yatay olması kurum içerisinde iletişimin etkinliğini etkileyebilmektedir. Günümüzde dikey organizasyonlar revaçta olmamakla birlikte, iletişimi arttırması, hızlı karar almaya olanak sağlaması ve bürokrasiyi azaltması dolayısı ile örgütler yapılarını yataylaştırmaktadırlar. Bu nedenlerden ötürü örgüt yapısındaki hiyerarşik seviye ile örgüt içi iletişim arasında ters yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Görüldüğü üzere, günümüz rekabet koşullarına ayak uydurabilmek adına kurumlar örgütsel yapıları ile birlikte çeşitli iletişim araçlarına ve örgüt kültürüne yatırım yaparak radikal değişiklikler planlamaktadırlar. Örgüt içerisinde iletişim düzeyini yüksek tutarak örgütün stratejik amaçlarına ulaşabilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Araştırma kapsamında, iletişim düzeyini etkileyen temel unsurların dolaylı olarak örgüt performansı üzerindeki etkileri çeşitli alt varsayımlar ile ele alınacaktır. İletişim düzeyi ile ilgili birinci temel varsayımı etkileyen bu alt varsayımlar aşağıdaki şekli ile sınıflandırılmıştır.

- Çalışanların iş süreçleri esnasında katılımcı tutumları örgütün iletişim düzeyini etkiler.
- Örgütün iş süreçlerine yönelik bilgi paylaşım kültürü örgütün iletişim düzeyini etkiler.
- Çalışanların örgüte olan güven düzeyi (şirkete, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına) örgütün iletişim düzeyini etkiler.
- Örgüt içerisinde kullanılan alternatif iletişim araçlarının düzeyi örgütün iletişim düzeyini etkiler.
- Örgüt içerisinde iletişimin yönüne bağlı esneklik düzeyi (yatay, dikey, çapraz, gayri resmi vb.) örgüt içi iletişim düzeyini etkiler.
- Örgüt işleyişi esnasında çalışanlar ile zamanında iletişime geçilmesi örgütün iletişim düzeyini etkiler.
- Örgüt işleyişi esnasında çalışan-çalışan, yönetici-çalışan arasındaki iletişimin sürekliliği örgütün iletişim düzeyini etkiler.
- Örgüt içerisinde işleyiş süresince yöneticilerin/liderlerin iletişime yönelik tutumları örgütün iletişim düzeyini etkiler.
- Örgütün yapısı örgütün iletişim düzeyini etkiler.
- Örgüt içerisinde sorumlulukların belirgin olması örgütün iletişim düzeyini etkiler.
- Örgütün işleyişi esnasında yetki devrinin yeterli düzeyde olması örgütün iletişim düzeyini etkiler.
- Çalışanların iş süreçleri esnasında amirlerine ulaşma gerekliliği örgütün iletişim düzeyini etkiler.

İletişim düzeyi ile ilgili temel varsayımın performans kriterleri ile aralarındaki ilişkilere yönelik belirlenen alt varsayımlar aşağıdaki şekli ile sınıflandırılmıştır.

- Örgüt içi iletişim düzeyi ile örgütün rekabet avantajı yaratma performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgüt içi iletişim düzeyi ile örgüt paydaşlarının memnuniyet düzeyi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

- Örgüt içi iletişim düzeyi ile örgütün sektörün üzerinde performans elde etmesi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgüt içi iletişim düzeyi ile örgüt stratejilerinin başarıma düzeyi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinin, örgütlerin geleceğini şekillendirmesi ve onların varlığını idame ettirmesine olan katkıları dolayısı ile önemi büyüktür. Stratejik planlama süreci, stratejik yönetim sürecinin en kritik aşamalarından birisidir. Bu süreçle birlikte örgütün geleceğe yönelik belirlediği doğrultu için önemli bir adım atılmış olduğundan stratejik planlama da oldukça önemlidir. Stratejik planlama sürecinin başarısını olumsuz etkileyen çeşitli unsurlar örgütün stratejik amaçlarının yerine getirilmesini de olumsuz yönde etkileyip örgütün varlığını tehdit edebilmektedir. Stratejik yönetim süreci esnasında, stratejilerin etkin bir şekilde yayılması ve bu stratejileri gerçekleştirmeye yönelik örgüt içerisinde bütünsel bir hareketin sağlanması söz konusu tehdidi ortadan kaldırmayı sağlayacak ve örgütün stratejik amaçlarının yerine getirilmesine büyük katkı sağlayacaktır.

H2 : Stratejilerin örgüt içerisindeki yayılım düzeyinin örgütsel performans ile olumlu ilişkisi vardır.

Örgütün stratejilerinin yayılım düzeyini etkileyen unsurlar arasında, örgütsel doğrultunun (vizyon, misyon, amaçlar, öncelikler, stratejiler, ilkeler, prensipler vb.) açık ve anlaşılır olması, stratejik amaçlar ve önceliklerden birim bazında aksiyonlara kadar bir bütünsellik sağlanması, kaynakların etkin dağılımı, bütünselliği destekleyen ölçüm kriterlerinin belirlenmesi ve bu kriterlerin performans değerlendirme sistemi ile takip edilmesi öncelikli olarak gösterilebilir (Lee & Dale, 1998, s.524). Diğer taraftan, örgüt içerisindeki tüm birimlerin stratejik doğrultuya uyum sağlaması örgütsel yayılım düzeyini etkileyen bir diğer temel unsur olarak gösterilebilir (Joshi, Kathuria ve Porth, 2003, s.356). Söz konusu unsurların yanı sıra, yine örgütün yapısı, katılımcılık ve işbirliğinin gelişmiş olması örgütün bütünselleşmesini ve stratejilerin yayılma ve içselleştirilme düzeyini etkilemektedir (Lee & Dale, 1998, s.525).

Örgütler, çalışanların kararlara katılımını sağlamak için onları cesaretlendirmeli, uygun ortam hazırlamalı ve ödüllendirmelidir. Katılım için altyapı oluşturmalıdır. Aksi takdirde yönetim sürecinin örgüt içerisinde yayılmasında ve benimsenmesinde önemli rol oynayan katılım işlevinin zayıflaması ve işgücünün tatminsizliği söz konusu olacak ve bireysel performans üzerinde olumsuz etkiler yaratabilecektir. Bu durum, örgütün bütünsel performansını da etkileyecek ve stratejik amaçların yerine getirilmesini riske edebilecektir (Kitapçı, 2006, s. 39). Bu nedenle, katılımcılığın örgütsel performans üzerindeki etki düzeyi değerlendirilmelidir.

Yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler ışığında, örgütlerin işgücünün yüzde 5'inden daha az bir bölümünün ancak örgütün stratejilerini anlayabildiğini ve dolayısı ile kendilerini örgütün doğrultusu üzerinde etkili hissettiği söylenebilmektedir. Bu nedenle, genel olarak çalışanların örgütün yönünü, vizyonunu, amaçlarını ve stratejilerini kendi iş süreçlerine ilişkilendirmeden belirlenmiş kurumsal plan çerçevesinde uygulamalarına devam ettikleri söylenebilir (Url-4). Bu durum, örgütsel kararların yayılımı esnasında kopuklukların oluşmasına neden olup stratejilerin örgüt içerisinde yayılım düzeyini doğrudan etkilemektedir.

Örgütsel stratejilerin yayılımı, stratejik amaçların başarılması için gerekli süreçlerin yerine getirilmesini sağlayacaktır. Örgütün öncelikleri ve stratejik hedefleri ile örgütün uygulama süreçleri ve buna bağlı olarak bireysel uygulamaları, belirlenecek amaçlara dayalı aksiyonlar ile şekillendirilmelidir (Lee ve Dale, 1998, s.527).

Stratejilerin yayılım düzeyini etkileyen bir diğer unsur stratejilerin gerçekleşmelerini kontrol etme amacı ile örgütün içerisinde ölçme ve değerlendirme sisteminin bulunması ve etkin bir şekilde uygulanmasıdır. Bu unsur örgütsel planın takip edilebilmesi ve dolayısı ile stratejik yönetim sürecinin başarısı için önemlidir. Yapılan yazın araştırmalarında, örgütün bütün birimlerinin stratejik doğrultuya uygun bir şekilde hizalanması gerektiği vurgulanmaktadır. Aynı zamanda, belirli dönemlerde kontrol edilebilmesi için ölçüm kriterlerinin belirlenmesi ve bu bütünselliği sağlayacak bir performans değerlendirme sisteminin bulunması gerekmektedir (Grandon vd., 2006, s.1140). Bu nedenle, örgütsel amaçların, stratejilerin ve hedeflerin bütün örgüt içerisinde yayılma düzeyinin bu unsurlar ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir.

Örgütsel çatışma, bireylerin kendi içinde, bireyler arasında, bireyler ve gruplar arasında veya örgütler arasında ortaya çıkabilir. Örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların düzeyi örgütün kurumsal performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütsel çatışmaların olmadığı yerde, yenilik, değişim ve yaratıcılığın etkileneceği de bir gerçektir (Yatkın, 2008, s.13). Aynı zamanda, örgütün işbirliğine yönelik kültürü örgüt içerisinde iletişim düzeyini ve stratejilerin yayılım düzeyini etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, örgütün temel faaliyetlerini yerine getirebilmesinin bu faaliyetlerin işbirliği içerisinde çözümlenmesi ile mümkün olduğu söylenebilir. Stratejik amaçlar ile bu temel faaliyetler arasındaki ilişkinin gerekliliği düşünüldüğünde, örgüt içerisindeki yayılım düzeyinin çatışmalardan ve işbirliğinden olumlu ve olumsuz etkilenebileceği söylenebilir (Yatkın, 2008, s.15). Yayılım düzeyi ile ilgili ikinci temel varsayımı etkileyen bazı alt varsayımlar aşağıdaki şekli ile sınıflandırılmıştır.

- Örgütsel doğrultunun (misyon, vizyon, amaçlar, öncelikler, ilkeler vb.) açıklığı, örgüt stratejilerinin yayılım düzeyini etkiler.
- Örgütün stratejik amaçları aksiyonlar ile ilişkilendirme kabiliyeti, örgüt stratejilerinin yayılım düzeyini etkiler.
- Örgüt içi stratejik uyum (hizalama ve etkin kaynak dağılımı), örgüt stratejilerinin yayılım düzeyini etkiler.
- Örgütün performans değerlendirme sisteminin etkinliği (Doğru ölçüm kriterleri ve periyodik değerlendirme sistemi), örgüt stratejilerinin yayılım düzeyini etkiler.
- Örgüt yapısı, örgüt stratejilerinin yayılım düzeyini etkiler.
- Örgüt içerisindeki katılımcılık düzeyi, stratejilerinin yayılım düzeyini etkiler.
- Örgüt içerisindeki bilgi paylaşım kültürü, örgüt stratejilerinin yayılım düzeyini etkiler.
- Örgüt içerisindeki çatışma düzeyi örgüt stratejilerinin yayılım düzeyini etkiler.
- Örgüt içerisindeki işbirliği kültürü örgüt stratejilerinin yayılım düzeyini etkiler.

Yayımlı düzeyi ile ilgili temel varsayımın performans kriterleri ile arasındaki ilişkilere yönelik belirlenen alt varsayımlar aşağıdaki şekli ile sınıflandırılmıştır.

- Örgüt stratejilerinin yayımlı düzeyi ile örgütün rekabet avantajı yaratma performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgüt stratejilerinin yayımlı düzeyi ile örgüt paydaşlarının memnuniyet düzeyi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgüt stratejilerinin yayımlı düzeyi ile örgütün sektörün üzerinde performans elde etmesi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgüt stratejilerinin yayımlı düzeyi ile örgüt stratejilerinin başarıma düzeyi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Son olarak, temel hipotezleri belirleyen iki unsurun birlikte performans üzerindeki etkisi düşünülerek bir varsayım tanımlanabilir.

H3 : Stratejilerin iletişim düzeyi ile yayımlı düzeyinin birlikte örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi vardır.

Bütün bu varsayımların örgütsel performans üzerindeki dolaylı ve doğrudan etkileri üzerinde durulmuştur. Performans kriterleri arasında çeşitli alternatifler olmasına karşın, stratejik yönetim sürecinin performansını da değerlendirmeye katkı sağlayan bazı performans kriterleri ön plana çıkmaktadır. Araştırma kapsamında, stratejilerin başarıma düzeyi, rekabet avantajı sağlama düzeyi, paydaş memnuniyet düzeyi ve ortalamanın üzerinde elde edilen getiri düzeyi değerlendirmeye alınacak performans kriterleridir.

5.3 Örneklem Büyüklüğü ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın tasarım süreci içerisinde örneklem kitlesinin belirlenmesi ve örneklem sayısının hesaplanması araştırma kapsamında ortaya koyulması gereken önemli unsurlardır. Araştırmanın ana kütlesi, uygulamanın yapıldığı şirketteki 1.186 beyaz yakalı çalışan personeldir. Ana kütlenin sadece beyaz yakalı çalışanlar olarak belirlenmesinin temel nedeni, stratejik yönetim süresince beyaz yakalı personelin katılım gösterme durumunun ve yönlendirme etkisinin mavi yakalı personele göre çok daha belirgin farklılık göstermesidir.

Uygulamanın yapılacağı şirketin homojen olarak bütün birimlerine erişebilmek ve örgüte ait genel bir görüşün elde edilmesi ve örneklem seçiminde her birimin temsil edilmesi adına belirli bir oranda departman çalışanları seçilmiştir. Bunun yanında işletmenin içerisindeki hiyerarşiyi de göz önünde bulundurmak ve çalışmanın şirket içerisindeki farklı kademeleri temsil etmesi adına örneklem seçimine farklı kademelerden anlamlı katılımın sağlanması amaçlanmıştır.

$$n = \frac{N Z^2 (p q)}{(N-1) E^2 + (p q) Z^2}$$

n : Hesaplanması düşünülen örneklem hacmi

N : Ana kütle hacmi (1186)

Z : Standart hata şeklinde ifade edilen hata düzeyi

p : Ana kütle içindeki istenilen özelliklere sahip grubun oranı (%13)

q : Ana kütle içindeki istenilen özelliklere sahip olmayan grubun oranı (%87)

E : Kabul edilen örnekleme hatası

Bu formül kapsamında; hata yapma düzeyi %4 ve güven düzeyi % 95 (Z:1,96) olarak seçilir ve stratejik yönetim süreçlerinde en az bir kere katılım göstermiş çalışanların oranı çalışmanın yapıldığı şirkette gerçek rakamlara yakın olarak yaklaşık % 13 kabul edilir ise ;

$$n = \frac{1186 * 1,96^2 (0,13 * 0,87)}{(1186-1) 0,04^2 + (0,13 * 0,87) 1,96^2} = 220$$

kişi örneklem büyüklüğünün minimum düzeyi olarak bulunmuştur. Buna göre; uygulamanın yapıldığı şirket kapsamında her birimden %30 ve her kademedan ankete katılım için davet edilen 475 farklı seviyelerden bütün birimleri temsil eden çalışan belirlenmiş ve anketi yanıtlamaları beklenmiştir. Çalışma kapsamında olması gereken örneklem sayısı 221 kişiye ulaştığında verilerin analizi için çalışmalar başlatılmıştır.

5.4 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırma probleminin çözümünde yazın incelemesi gibi ikincil verilerin yeterli olmaması halinde birincil verilere başvurulur. Stratejik yönetim unsurlarının performans üzerindeki etkilerine yönelik yapılan bu araştırmanın verileri tamamıyla birincil verilere yani bireylerin cevaplarına dayanmaktadır. Araştırma modeli kapsamında, belirlenen değişkenlerin her birinin iletişim ve yayılım ile ilişkilerini ortaya koyması adına birincil veri türlerinden, demografik faktörlerin yanı sıra psikolojik faktörlerden özellikle bireylerin algı düzeyleri alınmaya çalışılmıştır.

Birincil veri toplama yöntemleri arasından, bu çalışma kapsamında en uygun olanı olarak anket yöntemi seçilmiştir. Yaklaşık farklı seviyelerde 20 kişi ile yapılan ön değerlendirmelerde anketin ön testleri gerçekleştirilmiş ve anket soru formu üzerinde yapılan bazı değişiklikler ile çalışmanın duyurulması sürecine geçilmiştir. Diğer taraftan veri toplama aşamasında cevaplayıcı adını verdiğimiz bireylerden veriyi toplamak ve iletişimi kolaylaştırmak adına internet tabanlı anket hazırlanmış ve anket değerlendirmelerini uygun format ile toplayabilmek adına intranet üzerinden bir iletişim platformu kurulmuştur. Bu web tabanlı anket çalışmasına 475 kişiden oluşan belirlenmiş örneklemin katılmaları için seçilmiş bir örneklem olduklarını ve çalışmanın önemini ifade eden özel formatta bir mail kendi isim soyisimlerine tek tek gönderilmiştir. Böylece, anketin uzunluğu ve yılın son dönemindeki yoğunluktan kaynaklanan ilgi düzeyinin az olacağına yönelik risk bir nebze giderilmeye çalışılmış ve araştırmaya katılımları teşvik edilmiştir.

Nitekim, araştırmaya yönelik geri dönüşler ilk iki gün içerisinde beklenenin yarısına erişmiştir. Ardından yapılan ve yine özel mail adreslerine “mail merge” yöntemi ile gönderilen hatırlatma mailinin ardından beklenen cevaplayıcı sayısına çok hızlı bir şekilde ulaşılmıştır. Araştırmaya yönelik değerlendirmelerin tamamı direkt analiz edilecek formatta internet üzerinden belirli bir sağlayıcı üzerinde raporlanabilecek şekilde toplanmıştır.

Araştırma kapsamında hazırlanan soru formunun amacı, stratejik yönetim sürecinde iletişim ve yayılım unsurları ile bu unsurların alt etkenlerinin şirket performansı üzerindeki etki derecelerini incelemektir. Anketteki soruların oluşturulmasında, anketi cevaplayanların katılım düzeylerine yönelik yöneltilen sorularda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklendirmede, cevaplayıcıların sorulara katılma

dereceleri (1) *Kesinlikle Katılmıyorum* ... (5) *Kesinlikle Katılıyorum* şeklindeki ölçekle tespit edilmiştir (Bkz. Ek-A Anket). Diğer taraftan, etki düzeylerine yönelik sorularda ise yine beş ölçekli Eş Aralık ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklendirmede ise, (1) *Hiç Etkisi Yok* ... (5) *Kesinlikle Çok Etkili* şeklindeki ölçek ile tespit edilmiştir (Bkz. Ek-A Anket). Anket kapsamında yaş ve iş deneyimine yönelik sorular seçime dayalı oran ölçek kullanılarak ölçülmüş olup, stratejik yönetim sürecine yönelik bilgi düzeyleri ise sıralı ölçek ile ölçülmüştür.

Anket soru formu, kendi içerisinde beş farklı bölümden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi; şirket ile ilgili bilgileri, ikincisi; kişisel bilgileri, üçüncüsü; şirket çalışanlarının algı düzeylerini ve mevcut durumunu, dördüncüsü; araştırma kapsamındaki unsurların etki düzeyini ve beşincisi şirketin kurumsal performansına yönelik algı düzeyini içermektedir. Ankette temelde 79 soru bulunmasına karşılık internet tabanlı olmasının da katkıları dolayısı ile yaklaşık 20 dakika sürmektedir.

Anket formunun, ikinci bölümünde, anketi cevaplayan bireylerin kişisel bilgilerine yönelik cevapları beklenmektedir. Üçüncü ve beşinci bölümde, araştırma sorularındaki betimlemelerin yanına, katılımcının en yakın olan katılım düzeyi ifadesini işaretlemesi beklenmiştir. Dördüncü bölümde ise, belirlenen değişkenlerin etki düzeyine yönelik 1 ile 5 arasında puanlama yapması beklenmiştir.

Anketin diliyle ilgili olarak kelimelerin sade ve anlaşılır bir dilde seçilmiş olmasına özen gösterilmiş, aşırı yönlendirici ifadelerden kaçınılmış, genellemelere yer verilmemiş, her bir soruyla tek bir konu çözümlenmeye çalışılmıştır. Sonuçta sorular belirli bir akış ile benzer grup soruları arka arkaya olacak şekilde sıraya konularak ankete yerleştirilmiştir.

Son olarak elde edilen verilerin analizleri SPSS 13.0 paket program kullanılarak hem parametrik hem de parametrik olmayan testler yardımıyla yapılmıştır.

5.5 Araştırmanın Veri Analizi ve Genel Bulguları

Araştırmada elde edilen verilerin analiz edilebilmesi için verilerin öncelikli olarak belirli bir formatta ilgili programlara yüklenme işlemi gerçekleştirilmiştir. Söz konusu programlar vasıtası ile araştırma kapsamında hem güvenilirlik testleri yapılacak hem de değişkenlerin etki düzeyleri tespit edilmeye çalışılacaktır. Araştırma toplam 18 değişken üzerinden hem ilişkileri hem de etki düzeylerini elde

edebilmek adına tasarlanmış ve veriler bu çerçevede toplanmaya çalışılmıştır. Yazın araştırması esnasında elde edilen değişken sayısının çok daha fazla olmasına rağmen, araştırma kapsamında seçilen değişkenlerin sayısı da oldukça fazladır. Bu kapsamda, değişken sayısının azaltılması amacı ile yapılan güvenilirlik katsayıları Cronbach's Alpha analiz yöntemi neticesinde aşağıdaki çizelgede elde edilmiştir.

Çizelge 5.1 : Faktör güvenilirlikleri

Araştırma Modelinin Değişkenleri	Güvenilirlik Oranı (Cronbach's Alpha)	İfade Sayısı
A- Örgüt Yapısı	0.6164	3
B- Yetki Devri ve Sorumluluk	0.7643	3
C- Katılım – Paylaşım	0.5962	4
D- Zamanında/Etkin Geribildirim	0.6318	5
E- Çatışma ve İşbirliği	0.3217 *	4
K- Örgütsel Doğrultunun Açıklığı	0.6328	5
L- Amaç ve Aksiyon İlişkilendirme Kabiliyeti	0.7311	5
M- Örgüt İçi Stratejik Uyum	0.6327	3
N- Ölçüm Kriterleri ve Değerlendirme Sistemi	0.6882	3
X- Örgütsel Güven	0.4254 *	3
Y- İletişim Kanalları	0.5693	2
Z- İletişim Yönü ve Sıklığı	0.6381	4
T- Lider/Yönetici Rolü	0.4809 *	3
S- Stratejilerin İletişimi	0.6464	3
Q- Stratejilerin Yayılımı	0.8020	3
W- Örgütsel Mutabakat	0.8476	3
P- Örgüt Performansı	0.9119	8

Alfa yöntemi ile güvenilirlikleri test edilen değişkenlerin birçoğunun güvenilirlik düzeyi kabul edilebilir sınırlarda iken güvenilirlik katsayısı yüzde elli oranının altında olan bir kaç değişkenin güvenilirlik düzeyi yeterli görülmemiş ve araştırmanın değişkenleri arasından çıkarılmış ve böylece modelin güvenilirliği arttırılmıştır. Değerlendirme dışı bırakılan değişkenler, örgütün iletişim düzeyine yönelik belirlenmiş örgütsel güven ve lider/yönetici rolü ile birlikte çatışma ve işbirliği değişkenleridir. Yalnız lider ve yöneticinin rolü belirli bir düzeyin üzerinde olduğundan modelin içerisinde etki düzeyinin olduğu belirtilebilir.

Araştırma kapsamında anket çalışmasına katılmak üzere yaklaşık 475 şirket çalışanına katılım davetiyesi gönderilmiştir. Buna karşılık çok kısa bir süre içerisinde örneklem ihtiyacımıza uygun ve hiyerarşik seviyelere beklenen düzeyde yayılmış

şekilde toplam 237 katılımcı anketi yanıtlamış ve ankete katılım oranı yaklaşık %49 civarında iyi bir performans ile sonuçlanmıştır.

5.5.1 Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan örneklemin demografik özellikleri dikkate alındığında çalışanların eğitim düzeyi, şirket içerisindeki ünvanları, iş deneyimleri, yaş grupları ve stratejik yönetim süreçlerine yönelik bilgi düzeyleri ile ilgili sıklık değerleri aşağıdaki çizelgelerde görülmektedir.

Çizelge 5.2 : Katılımcıların Eğitim düzeyi

Değişkenler	Sıklık Derecesi	Yüzde %	Birikimli Yüzde %
1 Lise/Ön Lisans	23	10,5	10,5
2 Lisans	149	67,7	78,2
3 YL/Doktora	48	21,8	100,0
Örneklem Hacmi (N)	220	100,0	

Yukarıdaki çizelge kapsamında, araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri incelendiğinde çoğunluğun üniversite mezunu bireylerden oluştuğu ve hatta kaydadeğer bir oranın da yüksek lisans/doktora yapmış olduğu görülmektedir. Bu durum, katılımcıların eğitim profillerinin yüksek olduğunu açıkça göstermektedir.

Çizelge 5.3 : Katılımcıların ünvan kademeleri

Değişkenler	Sıklık Derecesi	Yüzde %	Birikimli Yüzde %
1 Beyaz Yaka Çalışan	169	76,8	76,8
2 Orta Kademe Yönetici	47	21,4	98,2
3 Üst Düzey Yönetici	4	1,8	100,0
Örneklem Hacmi (N)	220	100,0	

Katılımcıların yaklaşık % 77 gibi büyük bir çoğunluğunun beyaz yakalı çalışan olduğu görülmektedir. Yaklaşık 850 beyaz yakalı çalışan olduğu düşünülür ise, bu grubun %20'si ankete katılım göstermiştir. Diğer taraftan, yaklaşık 200 orta kademe yöneticinin bulunduğu araştırma örnekleminde yaklaşık 50 kişilik bir katılım gözlenmiş olup bu durum %25'lik bir orana karşılık gelmektedir. Son olarak, şirket içerisinde faal olan 16 üst düzey yöneticiden 4'ü yani % 25 gibi bir oranda katılım

sağlanmıştır. Bu durum, araştırmanın farklı hiyerarşik grupları da temsil ettiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Çizelge 5.4 : Katılımcıların toplam iş tecrübeleri ve şirketteki çalışma süreleri

Değişkenler	N	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama (Değer)	Standart Sapma
Toplam İş Deneyimi	220	1	31	13,00	7,881
Şirketteki Çalışma Süresi	220	1	26	9,94	7,705
Örneklem Hacmi (N)	220				

Çalışmanın yapıldığı şirkette, çalışanların iş tecrübelerinin ortalaması on üç yıl iken, aynı katılımcıların Tofaş'daki çalışma süreleri on yıl civarındadır. Bu durum örgüt çalışanlarının Tofaş'a bağlılıklarını açıkça ortaya koymuştur. Diğer bir ifade ile, şirket, kendi çalışanlarını korumak adına ciddi düzeyde çaba sarfediyor da denilebilir.

Çizelge 5.5 : Katılımcıların yaş ortalamaları

Değişkenler	N	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama (Yaş)	Standart Sapma
Yaş	220	24	55	36,03	7,408
Örneklem Hacmi (N)	220				

Araştırma kapsamında örneklem hacmi içerisinde bulunan çalışanların yaş ortalaması 36 olmakla birlikte 30 ile 43 yaş aralığında yoğunlaşma bulunmaktadır. Çalışanlar arasında ayrıca 24 yaş ve 55 yaş gibi iki uç noktanın olması örneklemin etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Çizelge 5.6 : Katılımcıların SY bilgi düzeyi ve SY Sürecine katılım düzeyi

Değişkenler	N	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama (3'lü ifade)	Standart Sapma
SY Bilgi Düzeyi (Hiç/Yetersiz/Yeterli)	220	1	3	2,31	,601
SY Sürecine Katılım (Hiç/Dolaylı/Doğrudan)	220	1	3	1,71	,775
Örneklem Hacmi (N)	220				

Araştırma örnekleminde demografik bilgilerin alındığı esnada SY bilgi düzeyleri de alınmıştır. Bu kapsamda araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu stratejik

yönetim ile ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda bu katılımcılar doğrudan olmasa da dolaylı bir şekilde yoğun olmak üzere SY sürecine katılım göstermişlerdir. Bu durum, örgüt çalışanlarının farklı düzeylerde, farklı yaşlarda, farklı eğitim gruplarına rağmen SY sürecine katılım göstermeyi planladıklarını göstermektedir..

5.5.2 Değişkenler arası ilişkiler

Araştırma modeline uygun şekilde belirlenen temel hipotezlerin test edileceği bu bölümde, örgüt performansına etki eden yayılım ve iletişim bağımsız değişkenleri ile örgütsel mutabakat bağımlı değişkeninin örgütün performansı üzerinde ne düzeyde etkili olduğu belirtilecektir.

Örgütsel Performans (P) Regresyon Modeli ve Anlamlılığı:

Çizelge 5.7 : Örgütsel performans (P) regresyon modeli ve anlamlılığı

Model Özeti						
Model (Performans)	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hatası	ANOVA	
					F	Anlamlılık
1	,715	,511	,504	,417	75,321	,000

Çizelge 5.8 : Örgütsel performans (P) etkenleri ve anlamlılıkları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(sabit)	1,474	,176		8,377	,000
	İletişim	,156	,064	,167	2,446	,015
	Yayılım	,205	,059	,259	3,487	,001
	Ö.Mutabakat	,325	,061	,375	5,349	,000

Örgütsel performans model üzerinde de görüleceği üzere üç farklı ilişkiden etkilenmektedir. Bu üç değişken sırasıyla, örgüt içi iletişim, örgütsel stratejilerin yayılımı ve örgütsel mutabakat'tır. Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere, modelin en kritik tablolarından birisi olarak, örgütsel performans üzerindeki değişim %51,1 oranında bu unsurlar ile açıklanabilmektedir. Bu durum, bir yandan kurulan modelin güvenilirliğini gösterirken, diğer taraftan anlamlı bir ilişki ağı olduğunu da göstermektedir.

Örgütsel performans üzerindeki en büyük etkiyi 0,375 değeri ile örgütsel mutabakat düzeyi (Q) sağlamaktadır. İletişim ve yayılım değişkenleri de, performans üzerinde sırasıyla 0,167 ve 0,259 pozitif değerleri kadar olumlu etki sağlayabilmektedir. Özetle performans üzerinde, üç değişkenin hepsi olumlu ilişkiye sahip iken en etkili olanı örgüt içerisindeki mutabakat olarak belirlenmiştir.

Örgütsel İletişim (S) Regresyon Modeli ve Anlamlılığı:

Çizelge 5.9 : Örgütsel iletişim (S) regresyon modeli ve anlamlılığı

Model Özeti						
Model (Performans)	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hatası	ANOVA	
					F	Anlamlılık
1	,585	,343	,331	,519	28,037	,000

Çizelge 5.10 : Örgütsel iletişim (S) etkenleri ve anlamlılıkları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,518	,325		4,667	,000
	Örgüt Yapısı	-,070	,050	-,079 *	-1,413	,159
	Yetki ve Sorumluluk	,192	,052	,241	3,704	,000
	Katılım ve Paylaşım	,277	,075	,267	3,709	,000
	Zamanında/Etkin Geribildirim	,220	,082	,189	2,687	,008

Örgütsel iletişim, model üzerinde de görüleceği üzere farklı dokuz değişken ile ilişkili görünmesine karşılık toplam altı değişkenin etkisi altındadır. Bu değişkenler sırasıyla,örgüt yapısı, yetki ve sorumluluklar, katılım ve paylaşım kültürü, zamanında/etkin geribildirim ile birlikte iletişim yönü/sıklığı ve iletişim kanallarıdır. İki farklı grup içerisinde değerlendirilecek olan bu değişkenlerin içerisinde örgüt yapısı elemanının anlamlılık düzeyi yetersiz olduğundan değerlendirme dışı bırakılmıştır. Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere, örgütsel iletişim üzerindeki değişim %34,3 oranında birinci grup değişkenler ile açıklanabilmektedir.

Örgütsel iletişim üzerindeki en büyük etkiyi 0,267 değeri ile katılımcılık ve paylaşımcılık etkeni (C) sağlamaktadır. Yetki/sorumluluk ve zamanında/etkin geribildirim değişkenleri de, iletişim ve haberdarlık düzeyi üzerinde sırasıyla 0,241 ve 0,189 pozitif değerleri kadar olumlu etki sağlayabilmektedir. Özetle iletişim/haberdarlık üzerinde, birinci değişken grubundan üç değişkenin olumlu ilişkisi görülmekte iken en etkili olanı örgüt içerisindeki katılım/paylaşım olarak belirlenmiştir.

Çizelge 5.11 : Örgütsel iletişim (S) regresyon modeli ve anlamlılığı

Model Özeti						
Model (Performans)	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hatası	ANOVA	
					F	Anlamlılık
1	,547	,299	,292	,533	46,219	,000

Çizelge 5.12 : Örgütsel iletişim (S) etkenleri ve anlamlılıkları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,977	,290		3,370	,001
	İletişim Yönü ve Sıklığı	,501	,077	,446	6,485	,000
	İletişim Kanalları	,161	,073	,153	2,219	,028

İkinci değişken grupları arasından güvenilirlik düzeyi yüksek olan iletişim yönü ve sıklığı ile iletişim kanalları unsurlarının örgütün iletişim/haberdarlık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi ve pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır. Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere, örgütsel iletişim üzerindeki değişim %29,9 oranında ikinci grup değişkenler ile açıklanabilmektedir.

Örgütsel iletişim üzerindeki en büyük etkiyi 0,446 değeri ile iletişimin yönü ve sıklığı etkeni (Z) sağlamaktadır. İletişim kanalları değişkeni de, iletişim ve haberdarlık düzeyi üzerinde 0,153 pozitif değeri kadar olumlu etki sağlayabilmektedir. Özetle iletişim/haberdarlık üzerinde, ikinci değişken grubundan iki değişkenin de olumlu ilişkisi görülmekte iken en etkili olanı örgütün iletişim yönü ve iletişime geçme sıklığı olarak belirlenmiştir.

Örgüt İçi Yayılım (W) Regresyon Modeli ve Anlamlılığı:

Çizelge 5.13 : Örgüt içi yayılım (W) regresyon modeli ve anlamlılığı

Model Özeti						
Model (Performans)	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hatası	ANOVA	
					F	Anlamlılık
1	,666	,444	,434	,561	42,930	,000

Çizelge 5.14 : Örgüt içi yayılım (W) etkenleri ve anlamlılıkları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,541	,352		1,537	,126
	Örgüt Yapısı	-,022	,054	-,022	-,416	,678
	Yetki ve Sorumluluk	,340	,056	,364	6,079	,000
	Katılım ve Paylaşım	,328	,081	,268	4,055	,000
	Zamanında/Etkin Geribildirim	,239	,089	,175	2,698	,008

Örgüt içi yayılım, model üzerinde de görüleceği üzere farklı dokuz değişken ile ilişkili görünmesine karşılık toplam sekiz değişkenin etkisi altındadır. Bu değişkenler sırasıyla, örgüt yapısı, yetki ve sorumluluklar, katılım ve paylaşım kültürü, zamanında/etkin geribildirim ile birlikte örgüt doğrultusunun açıklığı, amaç/aksiyon ilişkilendirme kabiliyeti, örgüt içi stratejik uyum ve performans değerlendirme ve ölçme sistemi'dir. İki farklı grup içerisinde değerlendirilecek olan bu değişkenlerin içerisinde örgüt yapısı elemanının yine anlamlılık düzeyi yetersiz olduğundan değerlendirme dışı bırakılmıştır. Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere, örgüt içi yayılım üzerindeki değişim %44,4 oranında birinci grup değişkenler ile açıklanabilmektedir.

Örgüt içi yayılım üzerindeki en büyük etkiyi 0,364 değeri ile yetki ve sorumlulukların belirginliği ve yetki devri etkeni (B) sağlamaktadır. Katılım ve paylaşım kültürü ve zamanında/etkin geribildirim değişkenleri de, yayılım ve bütünleşme düzeyi üzerinde sırasıyla 0,268 ve 0,175 pozitif değerleri kadar olumlu etki sağlayabilmektedir. Özetle yayılım/bütünleşme üzerinde, birinci değişken grubundan üç değişkenin olumlu ilişkisi görülmekte iken en etkili olanı örgüt içerisindeki yetki devri/sorumlulukların belirginliği olarak belirlenmiştir.

Çizelge 5.15 : Örgüt içi yayılım (W) regresyon modeli ve anlamlılığı

Model Özeti						
Model (Performans)	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hatası	ANOVA	
					F	Anlamlılık
1	,705	,498	,488	,534	53,246	,000

Çizelge 5.16 : Örgüt içi yayılım (W) etkenleri ve anlamlılıkları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	-,233	,332		-,701	,484
	Örgüt Doğrultusunun Açıklığı	,072	,106	,047	,679	,498
	Amaç/Aksiyon İlişkilendirme	,258	,093	,192	2,774	,006
	Örgüt içi Stratejik Uyum	,398	,075	,367	5,339	,000
	Performans Sistemi	,259	,084	,215	3,091	,002

İkinci değişken grupları arasından güvenilirlik düzeyi yüksek olan amaç/aksiyon ilişkilendirme, örgüt içi stratejik uyum ile performans sistemi unsurlarının örgütün yayılım/bütünleşme düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi ve yayılım düzeyi ile pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır. Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere, örgütsel iletişim üzerindeki değişim %49,8 oranında ikinci grup değişkenler ile açıklanabilmektedir.

Örgütsel iletişim üzerindeki en büyük etkiyi 0,367 değeri ile örgüt içi stratejik uyum etkeni (M) sağlamaktadır. Amaç/aksiyon ilişkilendirme kabiliyeti ve performans değerlendirme sistemi değişkenleri de, yayılım ve bütünleşme düzeyi üzerinde sırasıyla 0,192 ve 0,215 pozitif değerleri kadar olumlu etki sağlayabilmektedir. Özetle iletişim/haberleşim üzerinde, ikinci değişken grubundan dört değişkenin de olumlu ilişkisi görülmekte iken, örgütsel doğrultunun açıklığı yeterli anlamlılık düzeyine erişememiş ve diğer değişkenler arasından en etkili olanı örgüt içi stratejik uyum olarak belirlenmiştir.

Örgütsel Mutabakat (Q) Regresyon Modeli ve Anlamlılığı;

Çizelge 5.17 : Örgütsel mutabakat (Q) regresyon modeli ve anlamlılığı

Model Özeti						
Model (Performans)	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hatası	ANOVA	
					F	Anlamlılık
1	,735	,540	,536	,466	127,278	,000

Çizelge 5.18 : Örgütsel mutabakat (Q) etkenleri ve anlamlılıkları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,864	,188		4,601	,000
	İletişim	,316	,068	,293	4,636	,000
	Yayımlım	,460	,058	,502	7,951	,000

Örgütsel mutabakat model üzerinde de görüleceği üzere iletişim ve yayımlım gibi iki farklı unsura bağımlı bir ilişki ile etkilenmektedir. Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere, örgütsel mutabakat üzerindeki değişim %54,0 oranında bu iki unsur ile açıklanabilmektedir. Bu durum, araştırma modelin güvenilirliğine katkı sağlamakta ve değişkenler ile arasında anlamlı bir ilişki ağı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel performans üzerindeki en büyük etkiyi 0,375 değeri ile örgütsel mutabakat düzeyi (Q) sağlamaktadır. İletişim ve yayımlım değişkenleri de, performans üzerinde sırasıyla 0,167 ve 0,259 pozitif değerleri kadar olumlu etki sağlayabilmektedir. Özetle performans üzerinde, üç değişkenin hepsi olumlu ilişkiye sahip iken en etkili olanı örgüt içerisindeki mutabakat olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında, modeli ve değişkenler arasındaki ilişkiler ağını yorumlamak gerekirse; farklı on yedi değişkenin bulunduğu araştırma modelinin doğruluğu güvenilirlik testinden geçmemiş olan değişkenleri model dışında bıraktığımızda söylenebilmektedir. Bu değişkenlerin güvenilirlik testinden geçmemelerinin temelinde, yazın araştırması esnasında farklı kaynaklardan elde edilen bilginin bütün değişkenlerin aynı anda ele alındığı bir durumda önem derecesi olarak geride kalabilmesi gösterilebilir. Bunun yanında, modelin genelinde anlamlı bir bütünlük sağlanmasını etkileyecek olan bu değişkenlerin daha büyük kitle ile yapılabilecek araştırmalarda bir anlam kazanabileceği de unutulmamalıdır.

Diğer taraftan, iletişim ve yayılım unsurlarını etkileyen değişkenlerin biri anlamlılık konusunda yetersiz olduğu için ve bir diğeri de negatif etkisi dolayısı ile çalışma kapsamında değerlendirmelere alınmamış, bu durum örgütsel performansı etkileyen söz konusu unsurların güvenilirliklerini daha da arttırmış ve etkili olan değişkenlerin ön plana çıkmasına olanak sağlamıştır. Araştırma analizinde, değerlendirme dışı bırakılan bu değişkenler, örgüt yapısının etkileri ve örgüt doğrultusunun açıklığı'dır.

5.5.3 Haberdar olma ve yayılım düzeyini etkileyen öncelikli unsurlar

Araştırma modelinin temel değişkenlerinden haberdar olma ve yayılım düzeyini etkileyen öncelikli etkenleri tespit edebilmek adına etki düzeylerine yönelik araştırma kapsamında sorular yönlendirilmiştir. Toplanan verilerin, etki düzeylerine yönelik ortalama değerleri ve standart sapmaları hesaplanmış ve öncelikli değişkenler değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, anlamlılık ve tesir düzeyleri değerlendirilmediğinden, güvenilirlik testinden geçmesede etki düzeyleri yüksek olan değişkenlerin olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.19 : İletişime yönelik değişkenlerin etki düzeylerine göre sıralaması

Değişkenler	N	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama (5'li Ölçek)	Standart Sapma
Lider Yönetici Rolü	219	2	5	4,36*	,743
Örgüte Olan Güven	217	1	5	4,23*	,823
Katılımcılık / Paylaşımcılık	218	1	5	4,21	,793
Zamanında/Etkin Geri Bildirim	219	1	5	4,19	,818
İletişim Kanalları	219	1	5	4,15	,799
Örgüt Yapısı	217	2	5	4,11	,741
Çatışma/İşbirliği	216	1	5	4,09*	,793
İletişimin Yönü	219	2	5	4,08	,765
Yetki Sorumluluk	218	1	5	4,03	,845
<i>Örneklem Hacmi (N)</i>	<i>210</i>				

* güvenilirlik testinden geçemeyen değişkenlerin ortalama etki düzeyi.

Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere, yazın araştırmasında elde edilen değişkenlerin örgütün iletişim/haberdarlık düzeyine etkilerinin olduğu ve paralellik gösterdiği belirtilebilir. Bu bağlamda, güvenilirlik testinden geçmemesine rağmen lider/yönetici rolü ve örgüte olan güven, iletişim düzeyini etkileyen en belirgin unsurların başında gelmektedirler. Diğer yandan, bu değişkenleri takip eden katılımcılık/paylaşımcılık ve zamanında/etkin geri bildirim değişkenleri de yine yazın araştırmasında görüldüğü üzere örgüt içi iletişim düzeyi konusunda oldukça etkilidirler. Bu kapsamda, ilgili

yazın ile araştırmada iletişimi etkileyen temel değişkenler konusunda bir paralellik olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Çizelge 5.20 : Yayılıma yönelik değişkenlerin etki düzeylerine göre sıralaması

Değişkenler	N	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama (5'li Ölçek)	Standart Sapma
Amaç Aksiyon İlişkilendirme Kabiliyeti	219	2	5	4,31	,726
Örgütsel Doğrultunun Açıklığı	218	1	5	4,30	,737
Katılımcılık / Paylaşıcılık	219	1	5	4,23	,714
Zamanında/Etkin Geri Bildirim	219	2	5	4,23	,672
Stratejik Uyum	219	1	5	4,17	,792
Örgüt Yapısı	218	2	5	4,15	,748
Performans Değerlendirme Sistemi	219	1	5	4,14	,842
Çatışma-İşbirliği	218	2	5	4,08*	,767
Yetki Sorumluluk	217	1	5	4,03	,796
Örneklem Hacmi (N)	215				

* güvenilirlik testinden geçemeyen değişkenlerin ortalama etki düzeyi.

Araştırma modelindeki temel unsurlardan diğeri yayılım olarak belirlenmiş idi. Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere, yazın araştırmasında yayılım ile ilgili elde edilen değişkenlerin, araştırma kapsamında örgütün yayılım/bütünleşme düzeyine etkilerinin olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, güvenilirlik testinden geçmemesine rağmen çatışma ve işbirliği unsurunun da yayılım düzeyini diğerlerine göre daha az etkileyen bir unsur olduğu ifade edilebilir. Diğer yandan, yayılım düzeyini etkileyen en belirgin değişkenlerin başında ortalamaları diğerlerine göre yüksek olan amaç aksiyon ilişkilendirme kabiliyeti ve örgütsel doğrultunun açıklığı değişkenleri gelmektedir. Bu durum, yine yazın araştırmasında görüldüğü üzere örgüt içi yayılım düzeyi ile paralellik göstermektedir. Bu kapsamda, ilgili yazın ile araştırmada örgütsel yayılımı ve bütünleşmeyi etkileyen temel değişkenler arasında bir paralellik olduğu rahatlıkla söylenebilir.

5.5.4 Örgütsel performans düzeyini etkileyen öncelikli unsurlar

Örgütsel performans düzeyini etkileyen bir çok unsur olmasına karşılık araştırma kapsamında ele alınan değişkenler yazın taraması esnasında ön plana çıkan ve araştırma probleminin ve hipotezlerinin temelini oluşturan unsurlardır. Bu kapsamda, söz konusu unsurların performans üzerindeki etki düzeyleri yapılan araştırmadan elde edilen verilerin analizi ile belirlenmiştir.

Çizelge 5.21 : Performansa yönelik değişkenlerin etki düzeylerine göre sıralaması

Değişkenler	N	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama (5'li Ölçek)	Standart Sapma
Stratejilerin Yayılımı	217	2	5	4,30	,731
Stratejilerin İletişimi / Haberdarlığı	217	1	5	4,18	,726
Örgütsel Mutabakat	216	2	5	4,11	,739
<i>Örneklem Hacmi (N)</i>	<i>210</i>				

Örgütsel performans üzerinde etkili olan değişkenler, yayılım, iletişim ve mutabakat olarak sıralanabilir. Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere, yayılımın etkinliği iletişim unsuruna ve örgütsel mutabakata nazaran, örgüt performansı üzerinde belirgin düzeyde daha etkilidir.

Çizelge 5.22 : Örgütsel performansı belirleyen göstergelerin önem sıralaması

Değişkenler	N	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama (5'li Ölçek)	Standart Sapma
Paydaş Memnuniyeti	217	2	5	4,34	,760
Rekabet Avantajı	218	1	5	4,30	,756
Stratejilerin Başarımla Düzeyi	215	1	5	4,26	,752
Ortalama Üzerinde Sektörel Getiri	215	2	5	4,08	,814
<i>Örneklem Hacmi (N)</i>	<i>210</i>				

Örgütsel performansı belirleyen değişkenler yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi belirlenmiştir. Bu ölçüm kriterlerinin hemen hepsinin etkili olduğu belirtilirken, ortalaması en yüksek olan paydaş memnuniyetinin sağlanması ve sektörde rekabet avantajı sağlanması kriterleri önceliklendirilmiştir.

5.5.5 Değişkenlerin demografik özelliklerine bağlı analizi

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine bağlı olarak değerlendirmeleri ve önceliklendirmeleri farklı olabilmektedir. Bu bağlamda, iletişim düzeyi, yayılım düzeyi, örgütsel mutabakat düzeyi ve performans düzeyine yönelik bireylerin algılarını, sahip oldukları ünvan, tecrübe ve yaş aralıkları çerçevesinde ele almakta fayda bulunduğu düşünülmüştür. Nitekim aşağıda elde edilen sonuçlarda, bireylerin bu özelliklerine bağlı olarak farklılıklar gözlenmiştir.

Çizelge 5.23 : Ünvana bağlı olarak temel unsurların değerlendirilmesi

	Ünvan	Sıklık	Ortalama (5'li Ölçek)	Standart Sapma
Örgütsel Performans	1 Beyaz Yaka Çalışan	134	3,93	,689
	2 Orta Kademe Yönetici	41	4,11	,536
	3 Üst Düzey Yönetici	4	4,31	,505
Stratejilerin İletişim Düzeyi	1 Beyaz Yaka Çalışan	156	3,63	,696
	2 Orta Kademe Yönetici	45	3,67	,520
	3 Üst Düzey Yönetici	4	4,08	,319
Stratejilerin Yayılım Düzeyi	1 Beyaz Yaka Çalışan	157	3,55	,818
	2 Orta Kademe Yönetici	46	3,71	,586
	3 Üst Düzey Yönetici	4	4,00	,385
Örgütsel Mutabakat	1 Beyaz Yaka Çalışan	152	3,65	,745
	2 Orta Kademe Yönetici	46	3,70	,610
	3 Üst Düzey Yönetici	4	4,25	,319

Yukarıdaki çizelgeden görüleceği üzere bütün değişkenlerin önemi bireylerin ünvanlarının hiyerarşik olarak yükselmesine bağlı olarak belirgin şekilde artmaktadır. Üst düzey yöneticilerin, özellikle örgütsel performans konusundaki algıları ve beklentileri diğerlerine göre çok yüksektir. Aynı zamanda, örgütsel mutabakatın, yine üst düzey yöneticilerde stratejik kararlarda bulunmalarının da etkisi ile ön plana çıktığı gözlemlenmektedir.

Çizelge 5.24 : İş tecrübeleri çerçevesinde temel unsurların değerlendirilmesi

	İş Deneyimi	Sıklık	Ortalama (5'li Ölçek)	Standart Sapma
Örgütsel Performans	1 0-3 yıl	19	3,74	,763
	2 4-6 yıl	31	3,82	,696
	3 7 yıl ve üzeri	129	4,05	,620
Stratejilerin İletişim Düzeyi	1 0-3 yıl	20	3,40	,754
	2 4-6 yıl	41	3,42	,823
	3 7 yıl ve üzeri	144	3,75	,563
Stratejilerin Yayılım Düzeyi	1 0-3 yıl	19	3,37	,909
	2 4-6 yıl	41	3,32	,928
	3 7 yıl ve üzeri	147	3,70	,676
Örgütsel Mutabakat	1 0-3 yıl	21	3,32	,542
	2 4-6 yıl	38	3,40	,888
	3 7 yıl ve üzeri	143	3,79	,649

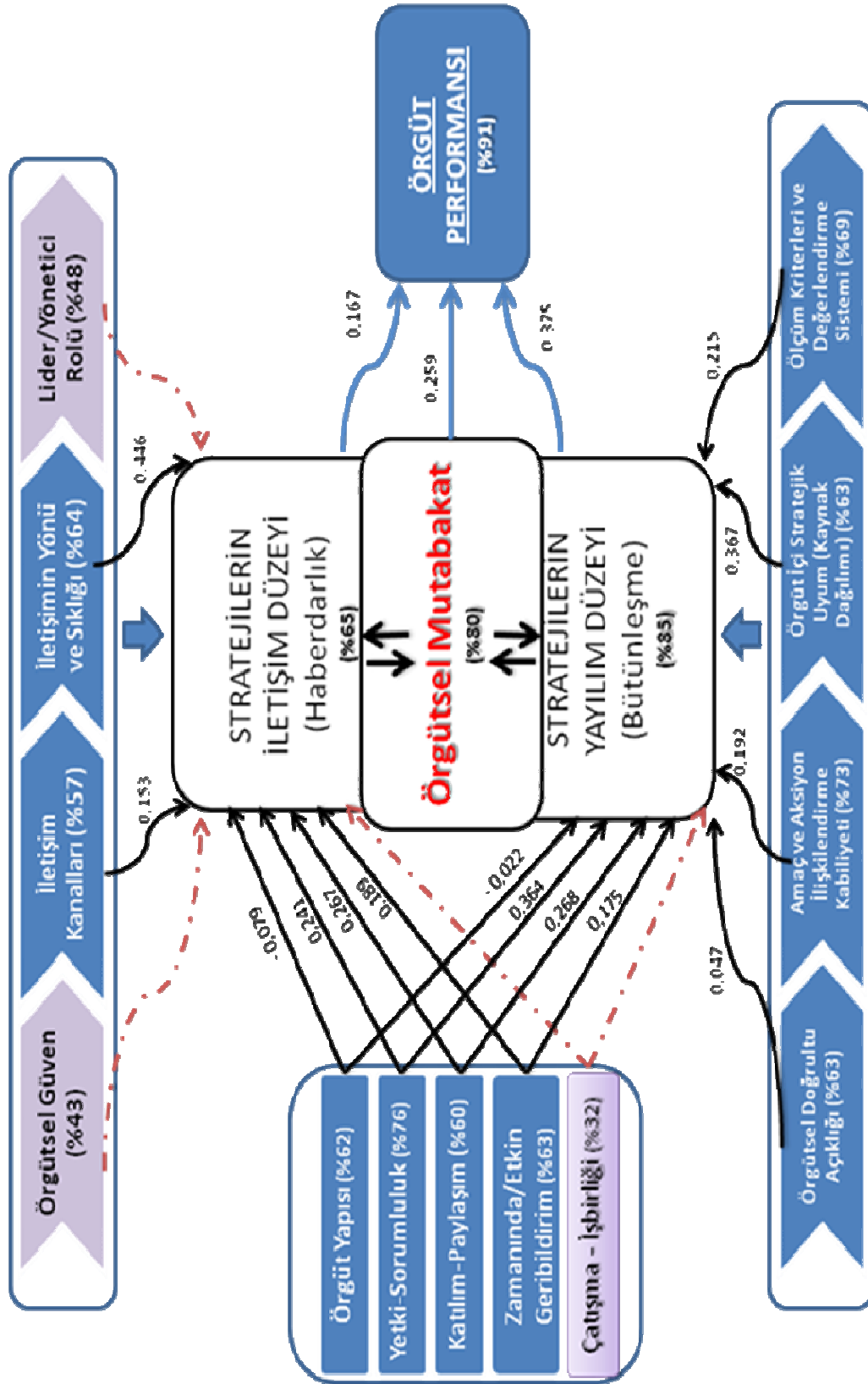
Yukarıdaki çizelgeden görüleceği üzere stratejilerin yayılım düzeyi dışındaki bütün değişkenlerin önemi bireylerin tecrübelerine bağlı olarak belirgin şekilde artmaktadır. Yedi yılın üzerinde iş deneyimine sahip kişilerin yoğunluğu dikkat çekerken, bu kişilerin yine özellikle örgütsel performans konusundaki algıları ve beklentileri diğerlerine göre çok yüksektir. Aynı zamanda, yine örgütsel mutabakatın ön plana çıktığı gözlenmektedir.

Çizelge 5.25 : Yaş gruplarına bağlı olarak temel unsurların değerlendirilmesi

	Yaş	Sıklık	Ortalama (5'li Ölçek)	Standart Sapma
Örgütsel Performans	1 24-35 yaş	84	3,81	,671
	2 36-45 yaş	73	4,08	,653
	3 46 yaş ve üzeri	22	4,24	,445
Stratejilerin İletişim Düzeyi	1 24-35 yaş	102	3,50	,720
	2 36-45 yaş	79	3,78	,575
	3 46 yaş ve üzeri	24	3,82	,491
Stratejilerin Yayılım Düzeyi	1 24-35 yaş	103	3,41	,844
	2 36-45 yaş	80	3,78	,643
	3 46 yaş ve üzeri	24	3,79	,643
Örgütsel Mutabakat	1 24-35 yaş	97	3,48	,748
	2 36-45 yaş	82	3,84	,648
	3 46 yaş ve üzeri	23	3,86	,602

Yukarıdaki çizelgeden görüleceği üzere bütün değişkenlerin önemi bireylerin ünvanlarının yaş ortalamalarına bağlı olarak belirgin şekilde artmaktadır. 46 yaş üzerinde olan bireylerin değerlendirmelerinde, özellikle yine örgütsel performans konusundaki algıları ve beklentileri diğerlerine göre çok yüksektir. Aynı zamanda, örgütsel mutabakatın, yine bu yaş grubunda diğerlerine göre ön plana çıktığı gözlemlenmektedir.

Tüm bu veri analizleri doğrultusunda çalışmanın yazın araştırması ile paralellik gösterdiği çok açıkça söylenebilir. Araştırma modelinde bulunan değişkenlerin güvenilirliklerini ve her değişkenin ilişkili bulunduğu unsur üzerindeki etki düzeyleri yine araştırma modelinin özetinde aşağıdaki şekilde olduğu gibi gösterilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın bütün değişkenleri arasındaki etki düzeyleri bütünsel olarak gözlemlenebilir. Modelin sağına doğru gidildikçe hem değişkenlerin güvenilirlik düzeylerindeki artış hem de değişkenlerin etki düzeylerinin artış gösterdiği görülmektedir.



Şekil 5.2 Araştırma Modeli Değişkenlerinin Güvenilirlik, Oranları ve İlişli Düzeyleri

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma verilerine yönelik sonuçların analizi neticesinde, araştırma özeti ve konu ile ilgili yazını destekleyip desteklemediği üzerinde durulacaktır. Bu bağlamda, çalışmanın etkinliği ve araştırma modelinin doğruluğu araştırmadan elde edilen bulgularda gözlenmiştir. Araştırma probleminin ve hipotezlerinin sonuçları yazın araştırması ile paralellik göstermiştir.

6.1 Sonuçlar İle İlgili Genel Çıkarımlar ve Araştırmacılar ile Şirkete Öneriler

Araştırma ile ilgili bir önceki bölümde araştırmanın bütün verilerinin analizi yapılmış ve araştırma kapsamında ortaya konulan varsayımların sonuçları elde edilmiştir. Bu doğrultuda, stratejik yönetim süresince örgütlerin performanslarını etkileyen temel unsurlar arasında yayılım ve iletişim konusunda vuku bulan problemlerin örgütün genel performansı üzerinde ortaya koyduğu olumsuz etkiler, araştırmanın problem olarak tespit edildiği gibi sonuçlarda da gözlenmiştir.

Tüm bu veri analizleri doğrultusunda araştırma modelinin yazın araştırması ile yüksek düzeyde paralellik gösterdiği gözlenmiştir. Modelin içerisindeki değişkenlerin büyük bir bölümü güvenilirlik testlerinden geçerken, kalan kısmı bir sonraki analizlerde modelin içerisinde olmaları gerektiğini belirten sonuçlar ile karşımıza çıkmıştır. Nitekim, güvenilirlik testinden geçemedikleri için modelin içerisinden çıkartılmak durumunda kalan üç değişken iletişim ve yayılım düzeylerini etkileme hususunda ön plana çıkmışlardır. Bu durumda yapılabilecek en iyi yorum, modelin içerisinde bulunan bu değişkenlerin yeniden farklı ölçeklerle değerlendirilmesi gerektiğidir. Söz konusu değişkenlerin bu kapsamda ele alınması ve etki düzeylerinde olduğu ve yazın araştırmasında belirtildiği gibi kritikliğinin önemi ile ön plana çıkacağı söylenebilir.

Araştırma hipotezleri konusunda elde edilen bulgular, bütün hipotezlerin belirtildiği üzere kabul edilmesi ile sonuçlanmıştır. Nitekim, yayılım düzeyinin öncelikli olmak üzere, örgütsel mutabakat ve iletişim düzeyinin örgüt performansı üzerindeki olumlu

etkileri açıkça görülmüştür. Bu kapsamda, araştırmanın hipotezleri ve kabul/red durumları aşağıdaki çizelgede görüldüğü gibi sonuçlanmıştır.

Çizelge 6.1: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirme Sonuçları

Araştırma Varsayımları	Sonuç
H1 : Stratejilerin örgüt içerisindeki iletişim düzeyinin örgütsel performans ile olumlu ilişkisi vardır.	Kabul
H2 : Stratejilerin örgüt içerisindeki yayılım düzeyinin örgütsel performans ile olumlu ilişkisi vardır.	Kabul
H3 : Stratejilerin iletişim düzeyi ile yayılım düzeyinin birlikte örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kabul

Genel olarak araştırmanın yapıldığı şirkete yönelik öneriler de çalışma süresince not edilmiştir. Öncelikli tespitlerimin başında, çalışanların stratejik yönetim kavramına ve bu sürece yakın olmak istedikleri söylenebilirken, stratejik yönetim sürecine yönelik genel bilgi düzeyinin yeterli olduğu gözlemlenememiştir. Bu durum özellikle beyaz yakalı personel üzerinde öne çıkmaktadır. Bu çerçevede, öncelikli olarak çalışanların stratejik yönetim süreçlerini daha iyi algılamaları ve kendi iş süreçlerini de bu kapsamda değerlendirebilmeleri adına eğitim konuları arasında önceliklendirmeler yapılmalıdır. Diğer taraftan, ankete olan ilgi çalışanların bu konuda ne kadar yüksek düzeyde beklentilerin olduğunu da açıkça ortaya koymuştur.

Araştırmanın yapıldığı şirketin çalışanlarının verdiği cevplardan elde edilen sonuçlar, örgüt performansı açısından iletişimden dah çok yayılım ve mutabakat sağlama ihtiyacını daha fazla önceliklendiğini göstermektedir. Bu sonuca bağlı olarak. örgütlerde yayılım konusunda öncelikli çalışmaların hızlandırılması ve örgüte ait belirli bir yayılım kültürünün yerleştirilmesi gereği önerilebilir. Dolayısı ile hem bilgi düzeyi arttırılmış hem de aynı zamanda yayılıma yönelik çalışmaların yapıyor olması örgütün geleceğine çok daha büyük katkılar sağlayacaktır.

6.2 Araştırmanın Katkıları

Yapılan araştırmanın hem ilgili yazındaki boşluğu gidermek hem de bütünsel bir bakış açısı sergilemek amacı ile ele alındığı daha önce belirtilmişti. Bu amaçlar doğrultusunda elde edilen sonuçların, ilgili yazın kaynakları ile paralellik gösteriyor olması çalışmanın tasarımı açısından etkinliğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın katkılarını kısaca sıralamak gerekirse; öncelikli olarak bu konuda bütünsel bir bakış ile işletme yazınında farklı bir bakış sergileyen bir araştırma olarak ele alınması ve akademik anlamda destekleniyor olması gelecektir. Bu durum, araştırmanın belirli bir bilimsel dergide yayınlanması ile, ilgili yazına katkı sağlayacak ümidindeyim.

Diğer taraftan kişisel olarak gelişimime büyük katkı sağlamış olan bu araştırma, ilgili olduğum stratejik yönetim sürecine yönelik daha kapsamlı bilgi sahibi olmamı sağlamıştır. Aynı zamanda, stratejik yönetimin etkinliğini geliştirmek adına hangi konuların daha etkili olduğunu biliyor olmak, hem hayata bakış açımı hem de iş yönetim tarzımı şekillendiriyor olacaktır. Bu kapsamda kişisel olarak şahsıma da büyük katkıları olmuştur.

Son olarak, araştırmanın yapıldığı Tofaş Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş.'ye araştırma ile ilgili verilecek olan geri bildirimler ve öneriler şirketin stratejik yönetim süreçlerindeki etkinliğini arttırmaya yönelik bir çalışma olarak katkı sağlayacaktır.

Özetle, yapılan araştırma özellikle ilgili yazın açısından bütünsel bir değerlendirme olarak ele alınabilecektir. İlgili yazın ile ilgili araştırma yapacaklar için, konunun özellikle tüm değişkenlerinin detaylı şekilde incelenmesi ve birbirleri arasındaki ilişkilerin keşfedilmesi gerektiğini vurgulamak gerekir. Bu konuda araştırma yapmak isteyenlere, stratejik yönetim sürecinin etkinliği için belirlenen öncelikli değişkenlerin daha detaylı incelenmesi ve bu araştırmada öne çıkan değişkenlerin ele alındığı bir yönetim süreç modeli üzerinde çalışma yapmaları önerilir. Araştırmanın yapıldığı şirkete yönelik ise, araştırma hem stratejik yönetim konusunda bir farkındalık yaratmış hem de elde edilen verilerin analizi neticesinde önerilerle katkı sağlamıştır.

KAYNAKLAR

- Aaltonen, P. and Ikavalko, H.,** 2002. Implementing Strategies Successfully. *Integrated Manufacturing Systems*. Vol. 13, no. 6, pp. 415-418.
- Aktan, C.,** 1999. Geleceği Kazanmanın Yolu : Stratejik Yönetim, İstanbul, Türkiye.
- Allio, M. K.,** 2005. A Short, Practical Guide to Implementing Strategy. *Journal of Business Strategy*. Vol. 26, no. 4, pp. 12-21.
- Alpkan, L.,** 2002. Strategy Belirleme Sürecinin Kapsamlığı. GTYE İşletme Bölümü.
- Asunakutlu, T.,** 2002. Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Vol. 9, no. 2, pp. 1-13.
- Atak, M.,** 2005. Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. No. 19, pp. 59-85.
- Atak, M.,** 2005. Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. Vol. 2, no. 2, pp. 59-67.
- Atkinson, H.,** 2006. Strategy Implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*. Vol. 44, no. 10, pp. 1441-1460.
- Badeian, A. G.,** 1998. Exploring the past. *Journal of Management History*. Vol. 4, no. 1, pp. 4-15.
- Baker, D.,** 1999. Strategic human resource management: performance, alignment, management. *Library Career Development*. Vol. 7, no. 5, pp. 51-63.
- Bateman, T. S. and Snel, S. A.,** 2003. Management: competing in the new era, NewYork, USA.
- Bergeron, C.,** 2004. Build a Talent Strategy to Achieve a Desired Business Results. *Handbook of Business Strategy*.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., and McDevitt, L.,** 1997. Integrated performance measurement systems: an audit and development guide., *The TQM Magazine*. Vol. 9, no. 1, pp. 46-53.
- Blumentritt, T.,** 2006. Integrating Strategic Management and Budgeting. *Journal of Business Strategy*, Vol. 27, no. 6, pp. 73-79.
- Booth, C.,** 2003. Does history matter in strategies?: the possibilities and problems of counterfactual analysis. *Management Decision*. Vol. 41, no. 1, pp. 96-104.
- Camelia, S., and Laura, P.,** 2008. Managerial communication. *Munich Personal RePec Archive*. Vol. 7172, no. 15, pp.1-11.
- Carter, H.,** 1999. Strategic Planning Reborn, Vol. 48, no. 2, pp. 46-48, Harrogate, UK.

- Clampitt, P., and Berk, L. R.,** 1996. Strategically communicating organizational change. *Journal of Communication Management*. Vol. 1, no. 1, pp. 15-28.
- Cummings, J. N., and Cross, R.,** 2003. Structural properties of work groups and their consequences for performance. *Social Networks*. Vol. 25, pp. 197-210.
- Davies, W.,** 2000. Strategy and Leadership: Understanding Strategy. *MCB University Press*. 1087-8572, pp. 25-30.
- De Feo, J. A. and Janssen, A.,** 2001. Implementing a strategy successfully, Measuring Business Excellence, pp. 4-6, Connecticut, USA.
- Demir, H. and Okan, T.,** 2009. Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Vol. 10, no. 1, pp. 57-72.
- Demircan, N. and Ceylan, A.,** 2003. Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Vol. 10, no. 2, pp. 139-150.
- Dettmer, H. W.,** 2003. Strategic Navigation: The Constraint Management Model, Las Vegas, USA.
- Dincer, O., Tatoglu, E. and Glaister, K.W.,** 2006. The Strategic Planning Process: Evidence form Turhis firms. *Management Research News*, Vol. 29, no. 4, pp. 206-219.
- Dinler, M.,** 2008. Örgüt yapısına yönelik örgüt geliştirme teknikleri. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. Vol. 4, no. 2, pp. 1-10.
- Doğan, S. and Kılıç, S.,** 2007. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Vol. 29, no. 2, pp. 37-61.
- Elenkov, D. S.,** 2002. Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies. *Journal of Business Research*. Vol. 55, no. 2, pp. 467-480.
- Eren, A.,** 2002. İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Türkiye.
- Ergeneli, A.,** 2006. Örgüt ve İnsan, Hacettepe Üniversite Yayınları, Ankara, Türkiye.
- Eroğlu, E., and Özkan, G.,** 2009. “Örgüt Kültürü” ve “İletişim Doyumu” ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: bir uygulama örneği. *Anadolu Üniversitesi Selçuk İletişim Dergisi*. Vol. 5, no. 4, pp. 50-61.
- Feo, D. J. and Janssen, A.,** 2001. Implementing a strategy successfully. *Measuring Business Excellence*. Vol. 5, no. 4, pp. 4-6.
- Feo, D. J. and Janssen, A.,** 2001. Strategic deployment: a key to profitable growth matching capabilities and plans to customer needs. *Measuring Business Excellence*. Vol. 5, no. 2, pp. 4-5.

- Feo, D. J. and Janssen, A.,** 2001. Why strategic deployment? *Measuring Business Excellence*. Vol. 5, no. 3, pp. 4-5.
- Feurer, R., and Chaharbaghi, K.,** 1997. Strategy Deployment: past, present and Future, Training For Quality., Vol.5, no. 2, pp. 58-70.
- Ghemawat, P.,** 2002. Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*. Vol. 76, no. 3, pp. 37-74.
- Grandon, E. G., Alshare, K. and Abdulla, B.,** 2006. The Baldrige Education Criteria for performance excellence: empirical test and validation. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 23, no. 9, pp. 1118-1157.
- Griffin, C. P.,** 2002. Strategic Planning for the Internal Marketing and Communication of Facilities Management. *Journal of Facilities Management*. Vol. 1, no. 3, pp. 237-246.
- Güçlü, N.,** 2003. Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol. 23, no. 2, pp. 61-85. (Kaynak 2)
- Gümüştekin, G. E., Kayabaşı, A., Kurnaz, N., and Dindaroğlu, A. K.,** 2007. Kobi'lerde Örgütsel İletişimin Etkinliğinin Katılmalı Yönetim Faaliyetlerine Etkisi ve Tavşanlı İlçesi Mermer Sektörü Uygulaması. *Kobiler ve Verimlilik Kongresi Raporu*, Ankara, Türkiye.
- Hatiboğlu, Z.,** 1995. İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul, Türkiye.
- Hax, A. C., and Majluf, N. S.,** 1991. The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach. MIT, New Jersey, USA.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E.,** 1999. Strategic Management : Competitiveness and Globalization : Concept and Cases. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, USA.
- Ho, L. A.,** 2008. What affects organizational performance? : the linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 108, no. 9, pp. 1234-1254.
- Huebner, H., Varey, R., and Wood, L.,** 2008. The Significance of Communicating in Enacting Decision. *Journal of Communication Management*. Vol. 12, no. 3, pp. 204-223.
- Jennings, D.,** 1996. Strategic Management and The Case Method. *Journal of Management Development*. Vol. 15, no. 9, pp. 4-12.
- Johansson, C., and Heide, M.,** 2008. Speaking of Change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communication: An International Journal*. Vol. 13, no. 3, pp. 288-305.
- Joshi, M. P., Kathuria, R. and Porth, S. J.,** 2003. Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. *Journal of Operations Management*. Vol. 21, pp. 353-369.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P.,** 2004. Strategy Maps : Converting intangible assets into tangible outcomes, Boston, USA.

- Karatepe, S.,** 2005. Örgütlerde İletişim - GÜdüleme İlişkisi. Ankara, Türkiye.
- Karcioğlu, F., and Kurt, E.,** 2009. Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Bloğun İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Vol. 23, no. 3, pp. 1-17.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K., and Çınar, O.,** 2009. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Yönetim Dergisi*. Vol. 20, no. 63, pp. 59-76.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K., and Çınar, O.,** 2009. Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi: bir uygulama. *Yönetim Dergisi*. Vol. 20, no. 63, pp. 59-76.
- Kaya, B.,** 2003. Bütünleşik Kurumsal İletişim, Ankara, Türkiye.
- Kılıç, M. and Erkan, V.,** 2006. Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?, *Journal of Commerce & Tourism Education Faculty*. No. 2, pp. 77-93.
- Kinnick, K. N., and Parton, S. R.,** 2005. Workplace communication: what the apprentice teaches about communication skills. *Business Communication Quarterly*. Vol. 68, no. 4, pp. 429-456.
- Kitapçı, H.,** 2006. TKY’de karar almaya katılımın ve örgütsel performansa bağlılığın kişisel performansa etkisi. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Dergisi*. No. 39, pp. 73-86.
- Kuchi, T.,** 2006. Constant change and the strategic role of communication: a selected annotated bibliography. *Library Management*. Vol. 27, no. 4/5, pp. 218-235.
- Lamond, D.,** 2006. Management and its history: the worthy endeavour of the scribe. *Journal of Management History*. Vol. 12, no. 1, pp. 5-11.
- Lawrence, L., Andrews, D. and France, C.,** 1998. Alignment and deployment of environmental strategy through total quality management. *The TQM Magazin*. Vol. 10, no. 4, pp. 238-245.
- Lee, R. G. and Dale, B. G.,** 1998. Policy deployment: an examination of the theory. *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol. 15, no. 5, pp. 520-540.
- Linn, M.,** 2008. Library Strategies: planning strategically and strategic planning., *The Bottom Line: Managing Library Finances*. Vol. 21, no. 1, pp. 20-23.
- Lloyd, H. L. E. and Varey, R. J.,** 2003. Factors affecting internal communication in a strategic alliance project. *Corporate Communication: An International Journal*. Vol. 8, no. 3, pp. 197-207.
- Mazur, G. H.,** 1998. Strategy deployment for small and medium enterprises, *QFD Institute*, University of Michigan, Ann Arbor, MI, USA.
- Narayan, S., Wilson, S. A. and Winiarski, P.,** 2007. Swallowing the Elephant: using strategic goal deployment to break down and accelerate strategic initiatives.

- Nelson, S. and Brunetto, Y.,** 2007. Organizational effectiveness of Australian fast growing small to medium-sized enterprises (SMEs). *Management Decision*. Vol. 45, no. 7, pp. 1143-1162.
- O'Regan, N. and Ghobadian, A.,** 2002. Formal Strategic Planning: The key to effective business process management?, *Business Process Management Journal* Vol. 8, no. 5, pp. 416-429 , London, UK.
- Öskiper, Y.,** 2004. Yeniden yapılanma sürecinde oluşan örgütsel çatışmaların çözümünde iletişim: x proje direktörlüğüne yönelik bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Pindur, W., Rogers, S. E., and Kim, P. K.,** 1995. The History of Management: A Global Perspective. *Journal of Management History*. Vol. 1, no. 1, pp. 59-77.
- Pira, A., and Kocabaş, F.,** 2003. Örgütsel iletişim açısından değişim mühendisliği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Vol. 5, no. 1, pp. 87-102.
- Postmes, T., Tanis, M., and Wit, B. D.,** 2001. Communication and commitment in organizations: a social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*. Vol. 4, no. 3, pp. 227-246.
- Quinn, D. and Hargie, Owen,** 2004. Internal communication audits: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 9, no. 2, pp. 146-158.
- Raps, A.,** 2005. Strategy Implementation : An Insurmountable Obstacle? *Handbook of Business Strategy*. pp. 141-146.
- Richardson, B.,** 1995. How to Manage Your Organization Scientifically. *The TQM Magazine*. Vol. 7, no. 4, pp. 42-56.
- Robson, P. J. A. and Tourish, D,** 2005. Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 10, no. 3, pp. 213-222.
- Rodoplu, D.,** 2001. Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri. *Review of Social, Economic & Business Studies*. Vol. 3, no. 4, pp. 251-273.
- Sanyal, R. N. and Guvenli, T.,** 2004. Perception of managerial characteristics and organizational performance: comparative evidence from Israel, Slovenia, and the USA. *Cross Cultural Management*. Vol. 11, no. 2, pp. 35-57.
- Saunders, M., Mann, R., and Smith, R.,** 2007. Benchmarking strategy deployment practices., *Benchmarking : An International Journal*. Vol. 14, no. 5, pp. 609-623.
- Saunders, M., Mann, R., and Smith, R.,** 2009. Constructs and Systems: Connecting Strategy deployment and performance excellence., *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 20, issue 1, pp. 115-128.
- Shimizu, T., Carvalho, M. M. and Laurindo, F. J. B.,** 2006. Strategic Alignment Process: theory and case studies, Hershey PA, USA.
- Smythe, J.,** 1996. The changing role of internal communication in tomorrow's company. *Managing Service Quality*. Vol. 6, no. 2, pp. 41-44.

- Steward, K. S.**, 2003. The relationship between strategic planning and growth in small businesses. *PhD Thesis*, Nova Southeastern University, Ann Arbor, MI.
- Şemaki, S.**, 1999. Bir Stratejik Yönetim Modeli Önerisi Tez Çalışması: *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- Tapinos, E., Syson, R. G., and Meadows, M.**, 2005. The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 54, no. 5/6, pp. 370-384.
- Thomson, K. and Hecker, L.**, 2000. Value-adding communication: innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of Communication Management*. Vol. 5, no. 1, pp. 48-58.
- Tourish, D., and Irving, P.**, 1995. Integrated communications perspectives and the practice of total quality management. *International journal of Health Care Quality Assurance*. Vol. 8, no. 3, pp. 7-14.
- Url-1** <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/StratejiUygulamaBalancedScorecard.aspx>, alındığı tarih 10.09.2009.
- Url-2** <http://www.winenterprisesllc.com/Introduction-to-Hoshin-Kanri%20-How-To-Deploy-Strategic-Goals-rev-1-17-07.pdf>, alındığı tarih 07.07.2009.
- Url-3** http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=548, alındığı tarih 30.03.2009.
- Url-4** http://media.wiley.com/product_data/excerpt/07/04712145/0471214507.pdf, alındığı tarih 10.10.2009.
- Url-5** <http://www.uyurgezer.net/stratejik-yonetim-kavramlari-vizyon-misyon-amac-hedef-nedir-g-t54689.html?s=caf8fbf6e6c08394b6583bd71cf4e9b3&>, alındığı tarih 22.03.2009.
- Url-6** http://www.emniyet.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/32/web/makaleler/halil_dag.htm, alındığı tarih 05.12.2009.
- Ülgen, H., and Mirze, S. K.**, 2007. İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, Turkey.
- Xavier, F. B. and Hunt, R. A.**, 2002. Strategy in turbulent times. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 17, no. 1, pp. 55-59.
- Vinzant, J. C., and Vinzant, D. H.**, 1999. Strategic Management Spin-offs of the Deming Approach. *Journal of Management History*. Vol. 5, no. 8, pp. 516-531.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D.**, 1986. Strategic Management and Business Policy., s. 5-105, Addison-Wesley Publishing Company, California.
- Wright, L.**, 2005. The impact of worker perceptions of the coherence of quality on corporate strategy deployment: an exploratory case study, *PhD Thesis*, Capella University, Ann Arbor, MI, USA.

- Yatkın, A.,** 2008. Örgütsel çatışmanın ve performans değerlendirmenin işgören performansına etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*. Vol. 2, pp.6-19.
- Yazıcı, H. J.,** 2002. The Role of Communication in Organizational Change: an empirical investigation. *Information and Management*. Vol. 39, pp. 539-552.
- Yıldız, M. and Kapusuzoğlu, A.,** 2008. Stratejik Yönetim Aracı Olan Maliyetleri Aşağı Çekme Stratejisinin Uygulanmasında İşletme İçi Destekleyici Faaliyet Birimlerinin Rolü., Abant İ.Baysal Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, no. 1, pp. 45-56, Bolu, Türkiye.
- Yiu, C. Y.,** 2008. A conceptual link among facilities management: strategic management and project management. *Emerald Group Publishing*. Vol. 26, no. 13/14, pp. 501-511.
- Yüksel, İ.,** 2005. İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Vol. 6, no. 2, pp. 291-306.
- Zairi, M.,** 1999. Managing excellence: policy and strategy. *The TQM Magazine*. Vol. 11, no. 2, pp. 74-79.

EKLER

EK A – ANKET FORMU

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA (ANKET FORMU)

Değerli Katılımcılar;

Bu araştırma İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Araştırmaları kapsamında Koç Holding şirketlerinde stratejik yönetim uygulamalarına yönelik yapılmıştır. Soru formu ile elde edilecek bilgiler araştırma tarafları ile uygun bir formatta paylaşılacaktır.

Bu soru formunun amacı, stratejik yönetim sürecinde iletişim ve yayılım unsurları ile bu unsurların alt etkenlerinin şirket performansı üzerindeki etki derecelerini araştırmaktır.

Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından sizlerin vereceği yanıtlar büyük önem taşımakta olup kesinlikle gizli tutulacaktır.

Soru formu kendi içerisinde beş farklı bölümden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi; şirket ile ilgili bilgileri, ikincisi; kişisel bilgilerinizi, üçüncüsü; şirketin mevcut durumunu, dördüncüsü; araştırma kapsamındaki unsurların etki düzeyini ve beşinci şirketin kurumsal performansına yönelik algı düzeyini içermektedir. Soruların cevaplanması yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır.

İkinci bölümde, kendinize ait kişisel bilgilerinize yönelik cevaplarınız beklenmektedir. Üçüncü ve beşinci bölümde, araştırma sorularındaki betimlemelerin yanına, size en yakın olan katılım düzeyi ifadesine ait kutucuğu işaretlemeniz beklenmektedir. Dördüncü bölümde ise, etki düzeyine yönelik 1 ile 5 arasında puanlama yapmanız beklenmektedir.

Araştırma şirketin stratejik yönetim süreçlerine yönelik kritik önerilerin geliştirilmesine katkı sağlayacağından cevaplarınızın herbirinin kendi içerisinde büyük önemi bulunmaktadır. Kendinize ait objektif fikirlerinizi paylaşmanızdan ötürü şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Katılım ve desteğiniz için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Gerektiğinde bilgi için başvurulacak kişi:

Adı Soyadı : İlhan YILMAZ

Tel : 0533 381 3699

E-mail : ilhan.yilmaz@tofas.com.tr

BÖLÜM I

Arastırmanın Yapıldığı Şirkete Yönelik Bilgiler ;

Lütfen şirketiniz ile ilgili aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

A	Çalışmakta Olduğunuz Şirketin Adı	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.
B	Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör	Otomotiv
C	Şirketin Kuruluş Yılı	1968
D	Şirketteki Toplam Çalışan Sayısı	6915
E	Şirketteki Beyaz Yaka Çalışan Sayısı	1186

BÖLÜM II

Arastırma Katılımcılarının Kişisel Bilgileri :

Lütfen kendiniz ile ilgili aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

<u>Toplam İş Denemeniz</u>	1
<u>Mevcut şirketinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz ?</u>	1
<u>Yaşınız</u>	24
<u>Eğitim düzeyiniz</u>	☒ Lise/Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Y.Lisans/Doktora
<u>Kuruluştaki Ünvanınız</u>	☒ Üst Düzey Yönetici ☐ Orta Kademe Yönel ☐ Beyaz Yaka Çalışan ☐ Mavi Yaka Çalışan
<u>Raporlama yaptığınız kişinin ünvanı</u>	☒ G.Müdür/Direktör ☐ Müdür ☐ Yönetici/Diğer
<u>Genel Müdür ile aranızdaki kademe sayısı</u>	☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
* <u>Stratejik Yönetim Kavramı ile ilgili bilgi düzeyiniz ?</u>	☒ Hiç Bilgim Yok ☐ Çok az/Yetersiz ☐ Yeterli/Detaylı
** <u>Şirketin stratejik yönetim (Catchball vb.) sürecinde bulundunuz mu?</u>	☒ Bulunmadım ☐ Zaman Zaman/Dolaylı ☐ Sık Sık/Doğrudan

* Stratejik Yönetim ; Kurumun gelecekte alacağı pozisyona yönelik belirlenen bütünsel yönetim sürecidir.
** Catchball Süreci ; Üst yönetimin, şirket hedeflerinin iletişimi ve yayılımı hususunda kullandığı yönetim sürecidir.

BÖLÜM III

		Fikrim Yok	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şirketin organizasyon yapısının şirket performansını dolaylı veya doğrudan etkilediğini düşünüyorum.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
2	Şirket içerisinde yetki ve sorumlulukların belirli olması ve gerektiğinde yetki devri yapılabilmesi iş sonuçlarına katkı sağlar.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
3	Şirketimin, çalışanların yönetim süreçlerine katılımını teşvik etmesi ve gerekli paylaşımları yapması şirketin performansına katkı sağlar.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
4	Şirketin bilgi paylaşımlarını zamanında yapması ve çalışanlardan geribildirim alması kurumsal performansı olumlu etkiler.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
5	Şirket içerisinde, işbirliği kültürünün gelişmiş olması ve verimlilik adına kontrollü çatışmaların olması iş sonuçları açısından önemlidir.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
6	Şirketin stratejik doğrultusunun (vizyon,misyon,amaç,strateji,öncelik vb.) açık, net ve anlaşılır bir dille olması, iş sonuçlarını etkiler.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
7	Şirketin stratejik amaçları ile çalışanlarının faaliyetlerinin paralellik göstermesi kurumsal performansa olumlu etki eder.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
8	Şirket çalışanlarının stratejik doğrultuyu kendi süreçlerinde rehber olarak alması ve kaynakların buna göre dağılımı, iş sonuçlarını etkiler.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
9	Doğru ölçüm kriterleri ve etkili performans değerlendirme sistemi olması stratejik amaçların gerçekleşmesinde önemli bir rol oynar.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
10	Şirketin stratejik güvene dayalı çalışma kültürünün bulunması şirket performansını dolaylı veya doğrudan etkilemektedir.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
11	Şirketin stratejik yönetim sürecinde iletişime yönelik çeşitli kanalları kullanıyor olması şirket performansını dolaylı veya doğrudan etkiler.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
12	Şirket çalışanlarının bilgi edinme ve geri bildirim verme adına her yönde iletişim kurabilmesi şirketin performansını etkiler.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
13	Şirketin stratejik yönetim süreci ile amaç/hedeflerinin yerine getirilmesinde liderlerin ve yöneticilerin büyük etkisi bulunmaktadır.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
14	İşletme yapısının dikey (çok kademeli)/yatay (az kademeli) olması şirketlerde iletişim düzeyini etkilemektedir.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
15	Şirket içerisindeki mevcut hiyerarşi seviyesi, örgütün stratejilerinden yeterli düzeyde haberdar olmamı engellemektedir.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
16	Şirketin organizasyon yapısının çok kademeli olması örgüt içi iletişimi olumsuz yönde etkileyip stratejilerden haberdar olunmasını engeller.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
17	Şirketimizde amaç ve stratejilerinin gerçekleşmesi için yukarıdan aşağıya her birim/birey kendi sorumlulukları kapsamında görev alırlar.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
18	Şirketimde tüm birimlerin ve bireylerin sorumlulukları ve yetki düzeyleri belirlidir ve her çalışan bu doğrultuda hareket eder.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
19	Şirketimde yetki devretme kültürü gelişmiştir, özellikle üstler astlarına belirli dönemlerde yetkilerini devredebilmektedir.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
20	Şirket, strateji seçiminde örgüt genelinde çalışanların katılımını teşvik eder ve onların fikirlerini paylaşmasına imkan sağlar.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
21	Şirketim yönetim süreçlerinde fikirlerime başvurmakta ve belirli dönemlerde alınacak kararlar hakkında paylaşımda bulunmaktadır.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
22	Şirketimin stratejilerini gönülden desteklemem ve kabullenmem için yönetimin benimle paylaşımda bulunulmasını beklerim.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
23	Şirket stratejilerinin belirlenmesi sürecinde, örgüt içerisinde geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
24	Şirketim yönetim parametreleri ile ilgili zamanında paylaşımda bulunmakta ve bizlerden bu unsurlara yönelik geri bildirim almaktadır.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
25	Stratejik yönetim süresince, stratejik amaçların gerçekleştirilmesi adına zamanında ve periyodik paylaşım yapılması önemlidir.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
26	Şirketler paydaşlarına (çalışan,ortak,müşteri,hissedar vb.), örgüt ile ilgili gerekli bilgileri zamanında,açıkça ve periyodik olarak iletmelidir.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
27	Şirketimizde yönetim genel olarak aldığı kararların doğruluğunu veya yanlışlığını tartışmaz.	☒	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM III (Devamı)

		Fikrim Yok	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
28	Şirketlerde işbirliği kültürünün yerleşmiş olması, örgütsel stratejilerin tüm şirket içerisinde yayılmasını ve gerçekleşmesini sağlar.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
29	Şirketimizde birimler ve bireyler genel olarak işbirliği içerisinde çalışır ve kurumsal performansı olumsuz etkileyen çatışmalar gözlenmez.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
30	Şirketlerde birimlerin ve çalışanların çatışmaları dolayısı ile etkili stratejiler belirlemek ve onların bütünsel iletişimini yapmak zorlaşabilir.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
31	İş yerinde departmanların yeterli esgüdüm içinde çalışmamasından dolayı birçok anlaşmazlık ve uyuşmazlık yaşanmaktadır.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
32	Şirketime olan bağlılığımdan ötürü uzun bir dönem daha şirketimde çalışmak istiyorum.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
33	Şirketimin stratejik yönetim sürecinde gereken düzeyde bilgilendirme yaptığına ve çalışmalarında destekleyici olduğuna inanıyorum.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
34	Şirkette güvene dayalı bir çalışma ortamının olması örgütsel doğrultuya olan inancı artırır ve çalışanların değişime direncini zayıflatır.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
35	İşime ve örgütime ilişkin bilgilere ulaşabileceğim yolların yeterli olduğunu düşünüyorum.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
36	Şirketler, çalışanların çeşitli iletişim kanalları ile örgüt stratejilerine ulaşabilmelerini sağlamalıdır.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
37	Şirketin yönetsel süreçleri ile ilgili çalışma arkadaşlarım, yöneticim veya diğer birimler ile iletişime geçip bilgi aldığım olur.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
38	Şirket içinde yönetsel süreçlere ve parametrelere yönelik iletişime geçme sıklığı örgüt içerisinde haberdar olma düzeyimizi artırır.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
39	Şirketimizde yeterli sıklıkta yöneticilerimiz bizi şirketin genel stratejilerinden haberdar eder ve günlük çalışmalarımızı yönlendirir.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
40	Yöneticim ile stratejik yönetim süresince rahatlıkla iletişime geçebiliyorum ve çalışmalarımı yönlendirici bilgiler alabiliyorum.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
41	Yöneticilerin, işletme stratejilerinden çalışanların haberdar olması konusunda önemli düzeyde etkilerinin olduğunu düşünüyorum.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
42	Şirketimizin örgütsel amaçları ve hedefleri resmi olarak belirlenir ve açık bir dil ile tüm çalışanların haberdar olabileceği şekilde yayınlanır.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
43	Şirketin doğrultusu (misyon,vizyon,strateji,amaç,öncelik) çalışanların aynı yöne doğru hareket etmelerini sağlayacağından tanımlanmalıdır.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
44	Şirketimizin doğrultusu ve genel gidişatımız ile ilgili paylaşımlar neticesinde detaylı bilgim bulunmaktadır.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
45	Şirketimin stratejik amaçlarına erişmesi için kendi birim sorumluluklarım kapsamında gerçekçi ve zorlu hedefler belirlerim.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
46	Şirketin kurumsal performansının gerçekleşmesi için tüm birimlerin alt stratejileri ve faaliyetleri örgüt stratejisi ile paralel olmalıdır.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
47	Şirketimde örgütsel stratejilerinin yayılması için stratejik amaçlar ve hedefler çalışanların bireysel performans kriterine kadar indirgenir.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
48	Kendi iş süreçlerimdeki performansımın, şirketimin başarısını ne düzeyde etkilediğini biliyorum.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
49	Şirketimde tüm birimin/çalışanın örgütsel stratejilerin başarılmasına yönelik aynı düzeyde sorumluluk üstlendiğine inanıyorum.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
50	Şirkette birimlerin/çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesi için örgüt kaynaklarının etkili ve doğru bir şekilde dağıldığını düşünüyorum.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
51	Şirkette tüm birimler ve çalışanlar sorumlulukları kapsamında gerekli faydayı verebilecek alt stratejileri ve faaliyetleri belirlemelidir.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
52	Şirketimde stratejik amaç ve hedefler belirlidir ve gerçekleştirmelerini izlemek için belirlenen net ölçüm kriterleri (KPIs) bulunmaktadır.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
53	Tüm birimlerin ve bireylerin hedeflerini şirketin stratejik amaçları ile ilişkilendirebilen bütünsel bir performans sistemi bulunmalıdır.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
54	Her birim, şirketin amaçları için belirlenen ölçüm kriterlerine paralel performans ölçüm kriterleri belirler ve performansını buna göre izler.	☒	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM IV

		Fikrim Yok	1.Hiç Etkisi Yok	2	3	4	5.Kesinlikle Çok Etkili
55	Şirket stratejilerinin iletişimini etkileyen aşağıdaki unsurların örgüt çalışanlarının haberdarlığına etki düzeylerini değerlendiriniz.						
	a. Örgüte duyulan güven (yöneticilere, aaslara, şirketin geleceğine, şirketin ve çalışanların samimiyetine vb. düşünerek cevaplayınız.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	b. Örgütün iletişim kanalları (Intranet, mail, toplantı, dergi vb.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	c. Örgütün iletişim yönü (Yukarıdan aşağı-aşağıdan yukarı-çapraz) ile bilgilendirme ve iletişim kurma sıklığı.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	d. Liderlerin ve yöneticilerin edindiği roller ve yaklaşım tarzları	☐	☐	☐	☐	☐	☐
56	Şirket stratejilerinin iletişimini etkileyen aşağıdaki unsurların örgüt çalışanlarının haberdarlığına etki düzeylerini değerlendiriniz.						
	a. Örgüt yapısı (Yetki Dağılımı, örgüt içindeki kademe sayısı vb.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	b. Örgüt içerisindeki yetki devri kültürü ve sorumluluk dağılımı	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	c. Katılımcılık ve paylaşımcılık	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	d. Zamanında ve etkin geri bildirim yapılması	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	e. Örgüt içerisindeki çatışma/işbirliği düzeyleri	☐	☐	☐	☐	☐	☐
57	Şirket stratejilerinin şirkette yayılımını etkileyen aşağıdaki unsurların firmanın bütünsel hareket etmesine etki düzeylerini değerlendiriniz.						
	a. Örgütsel doğrultunun açıklığı (Misyon,vizyon, strateji, amaç vb.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	b. Örgütün amaçlar ile bireysel faaliyetleri ilişkilendirme kabiliyeti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	c. Örgüt içinde birimler arası uyumlu hizalama (hedef/kaynak dağılımı)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	d. Örgütsel performansı izleme ve değerlendirme sistemi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
58	Şirket stratejilerinin şirkette yayılımını etkileyen aşağıdaki unsurların firmanın bütünsel hareket etmesine etki düzeylerini değerlendiriniz.						
	a. Örgüt yapısı (Yetki Dağılımı, örgüt içindeki kademe sayısı vb.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	b. Örgüt içerisindeki yetki devri kültürü ve sorumluluk dağılımı	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	c. Katılımcılık ve paylaşımcılık	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	d. Zamanında ve etkin geri bildirim yapılması	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	e. Örgüt içerisindeki çatışma/işbirliği düzeyleri	☐	☐	☐	☐	☐	☐
59	Stratejik yönetim çerçevesinde aşağıdaki unsurların örgütün kurumsal performansı üzerindeki etki düzeylerini değerlendiriniz.						
	a. Stratejilerin iletişiminin etkinliği ve örgütün haberdar olma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	b. Stratejilerin örgüt bütününde birimlerin faaliyetlerine kadar yayılması	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	c. Örgüt içerisinde örgütsel doğrultu için genel mutabakatın sağlanması	☐	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM IV (Devamı)

		Fikrim Yok	1.Hiç Etkisi Yok	2	3	4	5.Kesinlikle Çok Etkili
60	Şirketin genel performansını düşündüğünüzde sizce aşağıdaki göstergelerin örgütün bütünsel performansına etkisi ne düzeydedir.						
	a. Sektörde Ortalama Üzerinde Getiri Elde Edilmesi	☒	☒	☒	☒	☒	☒
	b. Belirlenen Stratejilerin Başarımla Düzeyi	☒	☒	☒	☒	☒	☒
	c. Paydaş Memnuniyeti (Ortaklar, Hissedarlar, Çalışan, Müşteri vb.)	☒	☒	☒	☒	☒	☒
	d. Sektör oyuncularına göre elde edilen rekabet avantajları	☒	☒	☒	☒	☒	☒

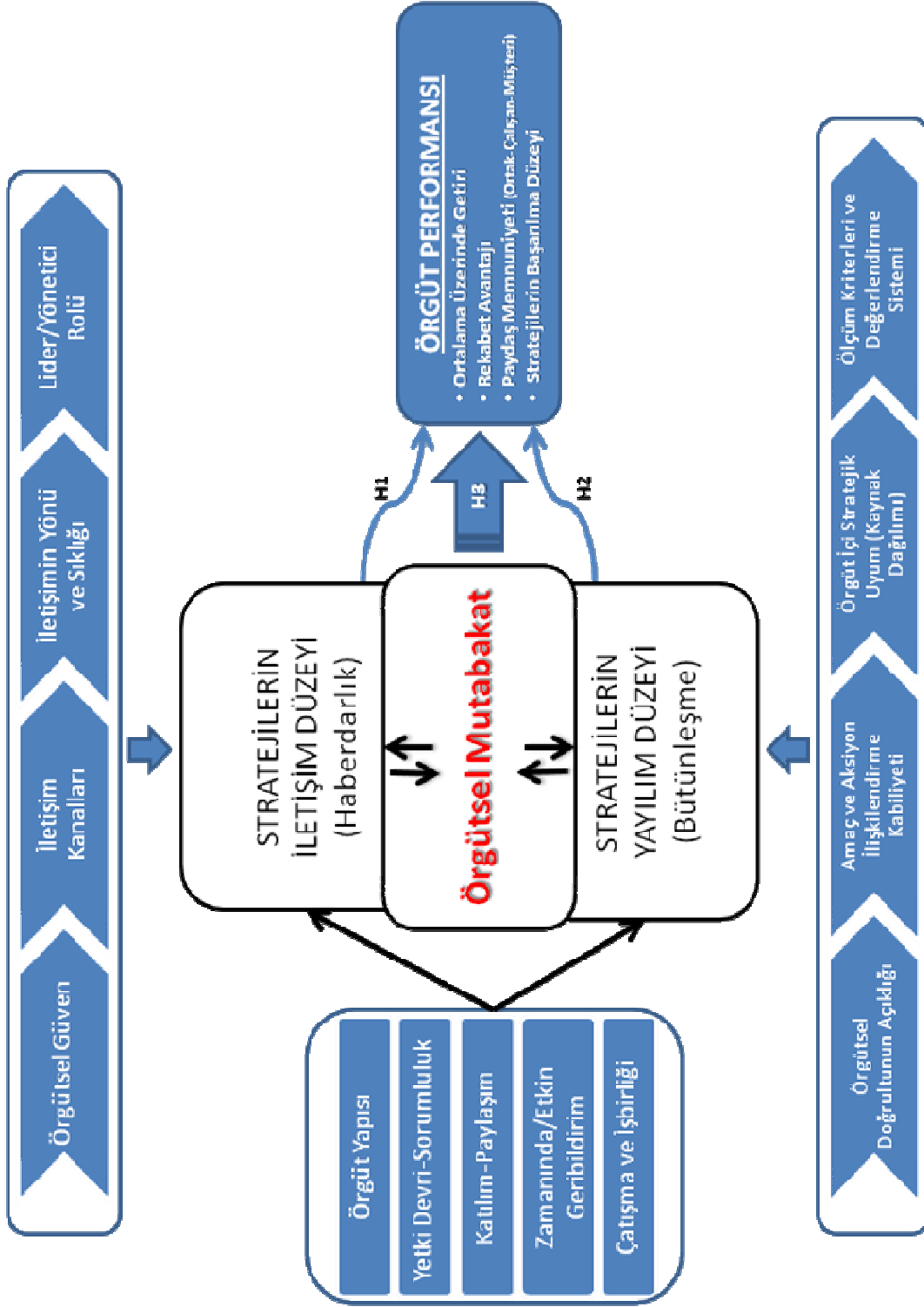
BÖLÜM V

		Fikrim Yok	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
61	Şirketimde belirlenen örgütsel stratejilerden ben ve çalışma arkadaşlarım yeterli düzeyde haberdar olabiliyoruz.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
62	Şirketimde yapılan iletişim faaliyetleri ile tüm çalışanların, örgüt stratejileri sorulduğunda söyleyebilmesi amaçlanmaktadır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
63	Şirket içerisinde bilinmesi gereken konular, yönetim tarafından zamanında açıklanarak olası bilgi kirliliği önlenir.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
64	Şirketimde stratejiler ve stratejilere yönelik sorumluluklar etkin bir şekilde hiyerarşik olarak bireylere kadar yayılmaktadır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
65	Stratejilerin etkin bir şekilde yayılması ile tüm şirket içerisinde bütünleşme sağlanmaktadır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
66	Şirket stratejilerinin iş süreçlerime kadar yayıldığını ve bireysel performansım ile ilişkilendirildiğini düşünüyorum.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
67	Şirketimde bütün birimlerin örgütün vizyonu doğrultusunda birlikte hareket ettiğini düşünüyorum.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
68	Şirketimde, üst yönetim tarafından paylaşılan stratejik doğrultu hakkında şirket genelinde bir mutabakat sağlandığını düşünüyorum.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
69	Şirketimde stratejik doğrultuyla ilgili kısmen çatışmaların olduğunu ve şirket doğrultusunun birim/bireylerce eleştirildiğini gözlemliyorum.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
70	Şirketimde genel olarak bütün çalışanlar belirlenmiş amaçlar doğrultusunda üzerlerine düşen görevi yerine getirmeye çalışırlar.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
71	Şirketimin, bulunduğu sektördeki diğer firmalara göre daha olumlu sonuçlar elde ettiğini gözlemliyorum.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
72	Şirketimin diğer firmalara karşı farklılık yaratarak, rekabet avantajları sağladığını gözlemliyorum.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
73	Şirketimin kurumsal paydaşlarının (Ortaklar, hissedarlar, üst yönetim vb.) sonuçlardan genel olarak memnun olduklarını gözlemliyorum	☒	☒	☒	☒	☒	☒
74	Şirketimin kurumsal paydaşlarının (Tedarikçi, Müşteri, çalışan vb.) genel olarak memnun olduklarını gözlemliyorum.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
75	Şirketimin, stratejik yönetim çerçevesinde belirlediği ve uyguladığı genel stratejilerin başarı ile sonuçlandığını gözlemliyorum.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
76	Şirketimin performansından genel olarak memnunuz.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
77	Şirketimin geleceğinden umutluyum.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
78	Şirketimde elde edilen performans sonuçları tesadüf değildir.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
79	Anket süresince, şirketime yönelik yöneltilen soruların genelini etkili bir şekilde okuyup anlayarak yanıtladım.	☒	☒	☒	☒	☒	☒

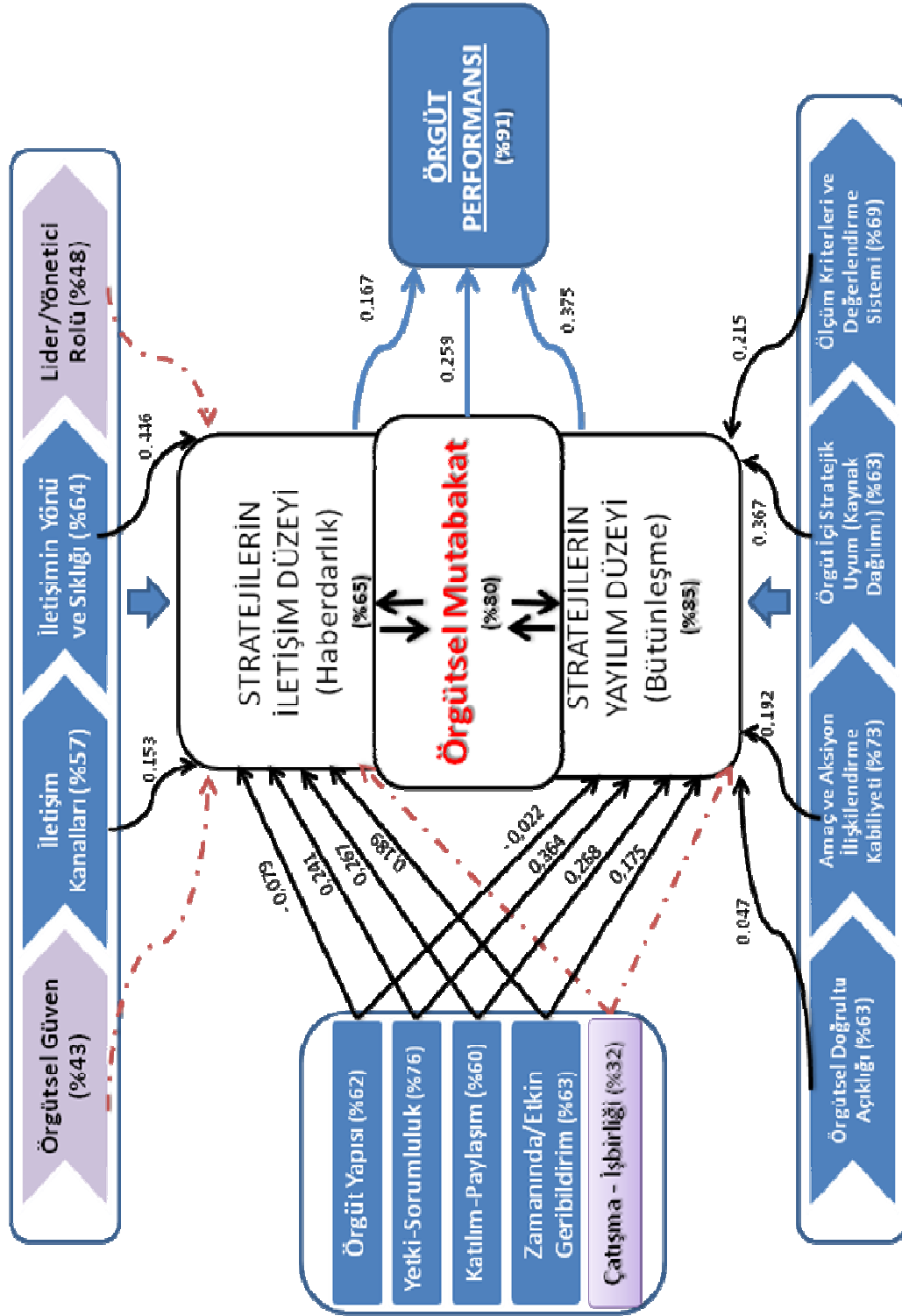
EK B – DEĞİŞKENLER – ANKET SORULARI – KULLANILAN KAYNAKLAR

Değişkenler	İlgili Sorular	Kullanılan Kaynaklar
Örgüt Yapısı	1,14,15,16	(Dinler, M., 2008), (Cummings, J. N., and Cross, R., 2003), (Pira, A., and Kocabaş, F., 2003)
Yetki Devri ve Sorumluluk	2,17,18,19	(Dinler, M., 2008), (Asunakutlu, T., 2002), (Pira, A., and Kocabaş, F., 2003)
Katılım ve Paylaşım	3,20,21,22,27	(Thomson, K. and Hecker, L., 2000), (Pira, A., and Kocabaş, F., 2003), (Steward, K. S., 2003), (Tourish, D., and Irving, P., 1995), (Robson, P. J. A. and Tourish, D., 2005), (Öskiper, Y., 2004)
Zamanında ve Etkin Geri Bildirim	4,23,24,25,26	(Kinnick, K. N., and Parton, S. R., 2005), (Clampitt, P., and Berk, L. R., 1996)
Çatışma ve İşbirliği	5,28,29,30,31	(Kuchi, T., 2006), (Feo, D. J. and Janssen, A., 2001, no:2), (Öskiper, Y., 2004)
Örgütsel Doğrultunun Açıklığı	6,10,42,43,44	(Thomson, K. and Hecker, L., 2000), (Feo, D. J. and Janssen, A., 2001), (Steward, K. S., 2003), (Zairi, M., 1999)
Amaç ve Aksiyon İlişkilendirme Ka	7,45,46,47,48	(Zairi, M., 1999), (Thomson, K. and Hecker, L., 2000)
Örgüt İçi Stratejik Uyum	8,49,50,51	(Zairi, M., 1999)
Ölçüm Kriterleri ve Değerlendirme	9,52,53,54	(Url-2), (Zairi, M., 1999), (Saunders, M., Mann, R., and Smith, R., 2007), (Raps, A., 2005)
İletişim Kanalları	11,35,36	(Robson, P. J. A. and Tourish, D., 2005), (Lloyd, H. L. E. and Varey, R. J., 2003), (Öskiper, Y., 2004), (Clampitt, P., and Berk, L. R., 1996)
İletişimin Yönü ve Sıklığı	12,37,38,39	(Kinnick, K. N., and Parton, S. R., 2005), (Baker, D., 1999), (Cummings, J. N., and Cross, R., 2003)
Lider/Yönetici Rolü	13,40,41	(Thomson, K. and Hecker, L., 2000), (Robson, P. J. A. and Tourish, D., 2005), (Clampitt, P., and Berk, L. R., 1996), (Sanyal, R. N., and Guvenli, T., 2004)
Örgütsel Güven	32,33,34	(Demircan, N. and Ceylan, A., 2003), (Thomson, K. and Hecker, L., 2000)
Stratejilerin İletişim Düzeyi	55,56, 61,62,63	(Camelia, S., and Laura, P., 2008), (Demircan, N. and Ceylan, A., 2003)
Stratejilerin Yayılım Düzeyi	57,58,64,65,66	(Raps, A., 2005), (Feo, D. J. and Janssen, A., 2001, no:3), (Feo, D. J. and Janssen, A., 2001, no:2), (Url-2)
Örgütsel Mutabakat	67,68,69,70	Yayılım ve İletişim ile İlişkili Makaleler
Örgütsel Performans	59,60,71,72,73,74,75,76,77,78	(Raps, A., 2005), (Url-2), (Camelia, S., and Laura, P., 2008), (Saunders, M., Mann, R., and Smith, R., 2007), (Sanyal, R. N., and Guvenli, T., 2004)

EK C - ARAŞTIRMA MODELİ



EK D - ARAŞTIRMA MODEL DEĞİŞKENLERİ GÜVENİLİRLİK VE ETKİ DÜZEYLERİ



EK E - FİRMA İLETİŞİM BİLGİLERİ

TOFAŞ : TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKALARI A.Ş.

İSTANBUL – GENEL MÜDÜRLÜK :

Büyükdere cad. No 145 TOFAŞ HAN
Zincirlikuyu / ŞİŞLİ
İSTANBUL

Telefon : 0212 275 3390
Faks : 0212 275 3988

BURSA – FABRİKA :

Yeni Yalova Yolu Caddesi No:574
16369
BURSA

Telefon : 0224 261 0350
Faks : 0224 255 0947

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad : İLHAN YILMAZ

Doğum Yeri ve Tarihi : İSTANBUL – 10 MART 1981

Adres : Büyükdere cd. No:145 Tofaş Han / Şişli / İstanbul

Telefon : 533 3814699

e-Mail : lhnylmz@hotmail.com

Lisans Üniversite : İstanbul Teknik Üniversitesi – Endüstri Müh.

Lisans Giriş/Çıkış : 1999 – 2004 Endüstri Mühendisliği

Y. Lisans Giriş/Çıkış: : 2004 – 2010 İşletme Mühendisliği

İş Deneyimi : Tofaş – Pazarlama Uzmanı – 2004/06
Tofaş – Ürün Yönetmeni – 2008/2008
Tofaş – SS/YP Bölge Müdürü – 2008/-