

**T.C.**  
**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK YÖNELİM BAĞLAMINDA**  
**ETKİN İLETİŞİM: BİR ARAŞTIRMA**

**Saadet GÜREL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Karabük- 2012**

**T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK YÖNELİM BAĞLAMINDA ETKİN  
İLETİŞİM: BİR ARAŞTIRMA**

**Saadet GÜREL**

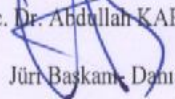
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**


**Danışman  
Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA**

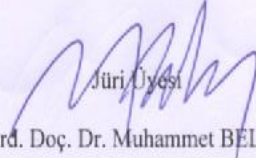
**Karabük-2012**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA danışmanlığında, Saadet GÜREL tarafından hazırlanan bu çalışma 15/06/2012 tarihinde jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA  
Jüri Başkanı, Danışman

  
Jüri Üyesi  
Yrd. Doç. Dr. Halim AKBULUT

  
Jüri Üyesi  
Yrd. Doç. Dr. Muhammet BELEN

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

**Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA**  
Enstitü Müdürü

## **Tez Bildirim Sayfası**

Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "**Stratejik Yönelim Bağlamında Etkin İletişim: Bir Araştırma**" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmada kullanılan doğrudan kendime ait olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

15.06.2012

Saadet GÜREL

**İÇİNDEKİLER**

ÖNSÖZ.....	IV
KISALTMALAR.....	V
ÖZET .....	VI
ABSTRACT .....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VIII
TABLolar LİSTESİ .....	IX
GİRİŞ .....	1
1. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNELİM .....	3
1.1. STRATEJİ ve STRATEJİK YÖNELİM KAVRAMLARI .....	3
1.1.1. Strateji Kavramı .....	3
1.1.2. Strateji, Politika ve Taktik .....	4
1.1.3. Stratejinin Türleri .....	6
1.1.3.1. Temel Stratejiler .....	6
1.1.3.2. Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler .....	7
1.1.3.3. Diğer Stratejiler .....	8
1.1.4. Stratejik Yönetim Sistemi .....	9
1.2. STRATEJİK YÖNELİM KAVRAMI .....	13
1.2.1. Stratejik Yönelimin Tanımı ve Önemi .....	13
1.2.2. Stratejik Yönelimin Bileşenleri .....	14
1.2.2.1. Misyon .....	14
1.2.2.2. Vizyon .....	17
1.2.2.3. Değerler.....	21
1.2.2.4. Stratejik Amaç ve Hedefler.....	23
1.2.2.5. Stratejiler .....	24
2. STRATEJİK YÖNELİMDE ETKİN İLETİŞİM.....	27
2.1. ETKİNLİK ve İLETİŞİM KAVRAMLARI .....	27
2.1.1. Etkinlik ve Etkileşimli Olduğu Kavramlar .....	27
2.1.2. İletişim Kavramı .....	29

2.1.2.1. İletişimin Tanımı, Önemi ve Süreci .....	29
2.1.2.2. İletişimin Türleri .....	33
2.1.2.2.1. Sözlü İletişim .....	33
2.1.2.2.2. Yazılı İletişim .....	33
2.1.2.2.3. Sözsüz İletişim .....	34
2.1.2.2.4. Elektronik İletişim .....	34
2.1.2.3. İletişimin Şekilleri .....	35
2.1.2.3.1. Formel İletişim .....	35
2.1.2.3.2. İnförmel İletişim .....	38
2.2. ETKİN İLETİŞİM KAVRAMI .....	38
2.2.1. Etkin İletişimin Tanımı ve Önemi .....	39
2.2.2. Etkin İletişimi Engelleyen Faktörler .....	41
2.2.2.1. Kişisel Faktörler .....	41
2.2.2.2. Örgütsel Faktörler .....	43
2.2.3. Etkin İletişim Önerileri .....	45
3. STRATEJİK YÖNELİMDE ETKİN İLETİŞİM ROLÜNÜN ARAŞTIRILMASI... 47	
3.1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI .....	47
3.1.1. Araştırmanın Alanı .....	47
3.1.2. Araştırmanın Amacı .....	51
3.1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi ve Alt Problemler .....	52
3.1.3.1. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Alt Problemler .....	52
3.1.3.2. Değişkenler ve Demografik Özelliklerin Etkileşimine Ait Alt Problemler .....	54
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	67
3.1.4.1. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Hipotezler .....	67
3.1.4.2. Değişkenler ve Demografik Özelliklerin Etkileşimine Ait Alt Problemler .....	70
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	83
3.2.1. Araştırmanın Modeli .....	83
3.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	84
3.2.3. Araştırmanın Yöntemi .....	84
3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	86

3.3.1. Tanımlayıcı Bilgilere İlişkin Bulgular .....	86
3.3.2. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Bulgular .....	87
3.3.3. Değişkenler ve Demografik Özelliklerin Etkileşimine İlişkin Bulgular ...	91
SONUÇ .....	95
KAYNAKLAR .....	99
EK: ARAŞTIRMA ANKET FORMU .....	111
ÖZGEÇMİŞ .....	114

**ÖNSÖZ**

Araştırmanın amacı, işletmelerde stratejik yönelim bağlamında etkin iletişimin rolünün araştırılması olarak belirlenmiştir. Bu amaçla Kardemir A.Ş. yöneticilerinin, şirketin stratejik yöneliminde etkin iletişimin rolü konusundaki algıları araştırılmıştır.

Konu seçiminden itibaren çalışmamın her aşamasında bilgi ve tecrübelerini esirgemeyerek yön gösteren, yönetim ve organizasyon alanındaki bilgi birikimimi büyük ölçüde kendisine borçlu olduğum değerli hocam, danışmanım Sayın Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA' ya teşekkür ederim.

Araştırma anketlerinin izin, uygulama ve geri dönüş sürecinde destek sağlayan KARDEMİR A.Ş. yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca eğitimimde katkıları bulunan tüm hocalarıma ve her zaman olduğu gibi tez sürecinde de gösterdikleri özveriden dolayı aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Saadet GÜREL



**KISALTMALAR**

İK	İnsan Kaynakları
Kardemir A.Ş.	Kardemir Karabük Demir-Çelik Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi
PİMS	Pazarlama Stratejilerinin Kâr Etkisi
SYS	Stratejik Yönetim Sistemi
Vb.	ve benzeri
Vd.	ve diğerleri

**ÖZET****STRATEJİK YÖNELİM BAĞLAMINDA ETKİN İLETİŞİM:****BİR ARAŞTIRMA**

GÜREL Saadet

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

15.06.2012, 114 Sayfa

Her alanda yaşanan stratejik değişimler ve gelişimler işletmeleri derinden etkilemekte ve stratejik bilinçle hareket etmeye zorlamaktadır. Stratejik bilinçle hareket eden işletmeler, stratejik yönelimlerini belirleyerek amaçlarına uygun kaynak bileşimiyle ulaşabilirler. Stratejik yönelim belirlenirken ve paylaşılırken stratejistler ile çalışanların uyumlu olmaları gereklidir. İşletme stratejistleri ile çalışanların uyumlu hareket edebilmeleri için mevcut ve potansiyel belirsizliklerin azaltılabilmesinde etkin iletişim desteği önemlidir.

Stratejik yönelimde etkin iletişimin rolünü belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada; konu ile ilgili kuramsal bilgiler ve Kardemir A.Ş.' de uygulanan alan araştırması bilgileri sunulmuştur. Anket sorularının güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemi ile ölçülmüştür. Fonksiyonel değişkenlere ilişkin veriler One-Sample t testi ve ilişkilere yönelik veriler Ki-kare testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada incelenen stratejik yönelim bileşenleri açısından etkin iletişimin büyük oranda sağlandığı ancak, etkin iletişimden beklenen yararların sağlanamadığı anlaşılmaktadır. Fonksiyonel değişkenlerin, yöneticilerin demografik özelliklerine göre kısmen farklılaştığı saptanmıştır.

Stratejik yönelim bileşenlerinin belirlenmesi ve paylaşılmasında etkin iletişim sisteminin sürdürülmesi ve geliştirilmesi yararlı olacaktır. Bu amaçla etkin iletişim önerilerine uygun davranılması ve tüm yönetsel düzeylerde bunun uygulanması olumlu sonuçlar doğuracaktır. Böylece etkin iletişim, ortak hareket kültürünün gelişmesine ortam hazırlayarak yöneticiler arasında fikir çatışmalarını azaltacaktır. Bu da stratejik yönelim sürecinin etkililiğini artırmaya katkı sağlayacaktır.

İşletmelerde stratejik yönelim sürecinin başarısında uluslararası ekonomik gelişmeler, genel ekonomik yapı, sektördeki gelişmeler, hükümet politikaları ile birlikte yöneticilerin benimsediği yönetim anlayışı, organizasyon yapısı, finans yapısı, insan kaynaklarının niteliği, örgüt kültürü, motivasyon unsurları vb. şirket içi ve dışı birçok değişkenin çok yönlü ve karmaşık etkileşiminin olduğu unutulmamalıdır.

**Anahtar Sözcükler:** Strateji, Stratejik Yönelim, İletişim, Etkin İletişim

**ABSTRACT**  
**EFFECTIVE COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF STRATEGIC**  
**ORIENTATION: A RESEARCH**

GÜREL Saadet

Master Thesis, Department of Business

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA

15.06.2012, Pages:114

**Strategic changes and developments in all fields affect business and compel them to behave in a strategical way. Business, act strategically, can reach their targets by determining their strategic orientations with a synthesis of suitable sources. As workers are in a harmony with business strategies, it's important to have an effective communication for reducing potential indefinities.**

**The study aims to determine the role of effective communication in the strategic orientation, theoretical information about the subject and data of field work of the Kardemir Co. Inc. is submitted. The reliability of research questions is evaluated by Cronbach's Alpha tecnique. The data related to functional varieties is analysed by using One Sample t test and the data related to relations between varieties and manager' distinctive features is analysed by using Chi-squared test.**

**It is understood that effective communication is provided in the point of components of strategic orientation in a huge scale, while it can not be achieved anticipated benefits. It has been determined that functional varieties is partly differentiate in accordance with manager' distinctive features.**

**It will be useful to improve and prolong the system of effective communication in the view of sharing and determining the components of strategic orientation. In this way, effective communication will diminish clash of ideas among managers by providing improvement of culture of common action. Therefore, it will help to increase the effectiveness of strategic orientation process.**

**It should be kept in mind that there are many multilateral and complex internal and external changeables for the success of strategic orientation process such as international economic improvements, general economic structure, developments in sector, governmental politics and management perception of administrators, organizational and financial structure, the quality of human resources, organizational culture and motivation elements.**

**Key Words: Strategy, Strategic Orientation, Communication, Effective Communication**

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1.1. Strateji, Politika ve Taktik Kavramları Hiyerarşisi .....	5
Şekil 1.2. Temel Stratejiler .....	6
Şekil 1.3. Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler .....	7
Şekil 1.4. Diğer Strateji Türleri.....	9
Şekil 1.5. Stratejik Yönetimin Aşamaları.....	12
Şekil 1.6. Stratejik Yönelimin Unsurları ve Etkileşimleri.....	14
Şekil 1.7. Vizyon ve Bileşenleri.....	19
Şekil 1.8. Stratejik Amaç ve Hedeflerin Özellikleri.....	24
Şekil 2.1. İletişim Süreci.....	30
Şekil 2.2. İletişim Darboğazı.....	32
Şekil 2.3. İletişim Şekilleri .....	35
Şekil 2.4. İşletmelerde İletişim Yolları.....	37
Şekil 2.5. Etkin İletişim Alanında Nitelik Değişimi .....	40
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	84

**TABLULAR LİSTESİ**

Tablo 1.1. Stratejik Yönetimin Gelişimi .....	10
Tablo 2.1. Etkinlik ve Etkililik Matrisi .....	28
Tablo 3.1. Yöneticilerinin Demografik Özellikleri .....	86
Tablo 3.2. Misyon ile İlgili Bulgular.....	87
Tablo 3.3. Vizyon ile İlgili Bulgular .....	88
Tablo 3.4. Değerler ile İlgili Bulgular .....	88
Tablo 3.5. Stratejik Amaç ve Hedefler ile İlgili Bulgular .....	89
Tablo 3.6. Stratejiler ile İlgili Bulgular .....	90
Tablo 3.7. Etkin İletişim Önerileri İle İlgili Bulgular .....	90
Tablo 3.8. Etkin İletişimden Beklenen Yararlar ile İlgili Bulgular .....	91
Tablo 3.9. Yöneticilerin Özellikleri ve Misyon İlişkisi ile İlgili Bulgular.....	92
Tablo 3.10. Yöneticilerin Özellikleri ve Vizyon İlişkisi ile İlgili Bulgular .....	92
Tablo 3.11. Yöneticilerin Özellikleri ve Değerler İlişkisi ile İlgili Bulgular .....	92
Tablo 3.12. Yöneticilerin Özellikleri ile Stratejik Amaç ve Hedefler İlişkisi ile İlgili Bulgular .....	93
Tablo 3.13. Yöneticilerin Özellikleri ve Stratejiler İlişkisi ile İlgili Bulgular.....	93
Tablo 3.14. Yöneticilerin Özellikleri ve Etkin İletişim Önerileri İlişkisi ile İlgili Bulgular .....	94
Tablo 3.15. Yöneticilerin Özellikleri ve Etkin İletişimden Beklenen Yararlar İlişkisi ile İlgili Bulgular.....	94

## GİRİŞ

Değişim ve gelişimin sürekli yaşandığı günümüz iş dünyasında işletmelerin geleceği beklemek yerine doğru stratejiler belirleyerek gelecek vizyonlarına ilerlemeleri rasyonelliğin gereğidir. İşletmelerin vizyonlarına ulaşabilmeleri; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, ortalamanın üzerinde kar sağlayabilmeleri ve paydaşlarının çıkarlarını koruyabilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda stratejik yönetim anlayışı önemli ve güncel bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelecek odaklı bir yönetim anlayışı olan stratejik yönetim; stratejik bilinç, analiz, yönelim, planlama, uygulama ve kontrol gibi stratejik süreçlerin etkin yönetimini gerektirir.

Stratejik yönetimin önemli süreçlerinden birisi olan stratejik yönelim işletmelerin gelecek başarısına ulaşabilmelerinde etkilidir. Bu anlamda stratejik yönelim; misyondan hareketle, doğru stratejilerin seçilmesiyle stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirerek vizyona ulaşılmasını içerir. İşletmelerin gelecek başarılarına ulaşmaları için stratejik yönelimin bileşenleri olan misyon, vizyon, değerler, stratejiler, stratejik amaç ve hedeflerin katılımcı ve paylaşımcı yaklaşımla belirlenmesi ve bu yönde hareket edilmesi gereklidir. Stratejik yönelim bileşenlerinin bütünlük ve uyum içerisinde, doğru biçimde belirlenebilmesinde işletmelerin etkin iletişim sistemlerine sahip olmaları önemlidir.

Etkin iletişim sisteminin öncelikle yöneticiler ve çalışanlar arasında sinerjik etkileşim oluşturması işletmelerin stratejik yönelimlerine etkinlik, verimlilik ve kârlılık ölçütleriyle ulaşmalarına katkı sağlayacaktır. Etkin iletişimin sağlanmadığı durumlarda, stratejik yönelim doğru belirlenemeyeceğinden belirsizlik ortamı oluşacak ve başarı büyük oranda tesadüflere bırakılmış olacaktır. Bu durum işletmelerin gelecekte stratejik sorunlarla karşılaşmalarına neden olacağından söz konusu belirsizliğin azaltılmasında etkin iletişimin sağlanması ve sürekli geliştirilmesi önemli role sahiptir.

İşletmelerin stratejik yöneliminde etkin iletişimin rolünün incelendiği bu çalışmada, kuramsal çerçeveyi oluşturan stratejik yönelim ve stratejik yönelimde etkin iletişime ilişkin literatür bilgileri sunulmuştur. Ayrıca, işletmelerde bu konuyla ilgili algıların belirlenmesine yönelik olarak Kardemir A.Ş.'nde gerçekleştirilen alan araştırmasının bilgileri yer almaktadır. Bu kapsamda çalışmada üç bölüm bulunmaktadır.

Birinci bölümde işletmelerin geleceğe yön vermelerini sağlayan stratejik yönelim kavramı, ilişkili olduğu diğer kavramlarla birlikte incelenmiştir. Bu çerçevede strateji kavramı, strateji türleri ve stratejik yönetimin tanımı, önemi, süreci ve aşamalarından bahsedilmiştir. Bu sürecin önemli aşamalarından olan stratejik yönelim kavramı ise; tanımı, önemi ve bileşenleri olan misyon, vizyon, değerler, stratejik amaçlar ve stratejiler ile birlikte incelenmiştir.

İkinci bölümde stratejik yönelimin katılımcı ve paylaşımcı bir yaklaşımla doğru şekilde belirlenebilmesinde önemli rol oynayan etkin iletişim kavramı incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle etkinlik ve iletişim kavramları kısaca açıklanmış, iletişimin türlerinden ve iletişim kanallarından bahsedilmiştir. Daha sonra etkin iletişim kavramının tanımı ve önemi üzerinde durulmuş ve etkin iletişimi engelleyici ve iyileştirici faktörler incelenmiştir.

İşletmelerin stratejik yöneliminde etkin iletişimin rolünün incelendiği üçüncü bölümde ise, Kardemir A.Ş. yöneticilerine yüz yüze anket uygulanmıştır. Bu yöntemle yöneticilerin tanımlayıcı bilgileri ve fonksiyonel değişkenlerle ilgili algılarına ilişkin veriler elde edilmiştir. Tanımlayıcı bilgilere ilişkin veriler sayılar ve yüzdeler şeklinde analiz edilerek sunulmuştur. Fonksiyonel değişkenlere ilişkin veriler ise; One-Sample T testi kullanılarak değerlendirilmiş olup fonksiyonel değişkenlerle yöneticilerin demografik özellikleri arasında ilişki olup olmadığı Ki-kare Testi ile analiz edilmiştir.

## 1. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNELİM

Bu bölümde strateji kavramı; tanımı, önemi, strateji türleri ve stratejik yönetim süreci ile birlikte ele alınacaktır. Stratejik yönetim sürecinin önemli ve öncelikli aşamalarından olan stratejik yönelim kavramı ise; tanımı, önemi ve bileşenleri olan misyon, vizyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler, stratejiler incelenecektir.

### 1.1. STRATEJİ ve STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI

Bu kısımda strateji kavramının geçmişten günümüze tanımları yapıp benzer kavramlarıyla birlikte açıklanacaktır. Ayrıca, çalışmanın amacına uygun olarak strateji türleri ve stratejik yönetim süreci incelenecektir.

#### 1.1.1. Strateji Kavramı

Strateji kelimesinin bazı kaynaklarda, Latince asıllı olup, yol, çizgi, yatak (nehirler için) anlamına gelen “stratum” teriminden (Tosun, 1984:218), bazı kaynaklarda ise, strateji kelimesinin Yunanca “strategos” kelimesinden türetildiği bilgisine ulaşılmakta, tercümesine göre "generalin görüş alanı" anlamına gelmekte (Carpenter ve Sanders, 2009:33) ve bu kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır (Güçlü, 2003:66).

Strateji kavramının Türkçe karşılığı yoktur ve nitekim ülkemizde de stratejinin karşılığı olarak kullanılan “Sevk-ül Ceyş” doğrudan doğruya askeri harekâtla ilgili olup askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2007:17). Bu tanımdan stratejinin, savunma amacıyla askeri kuvvetlerden iyi bir biçimde yararlanma çabalarının toplamı anlamına geldiği görülmektedir. Özetle; savunma güçlerini, etkin olmalarını sağlayacak yerlerde bulundurmaya amacıyla yapılan tüm işler strateji uygulamasını oluşturur. Buna aynı zamanda savaş sanatı da denebilir (Tosun, 1984:217). Bu kavram, generallerin savaş sanatı anlamından hareketle günümüzde genel müdürlerin rekabet savaş sanatı anlamında işletme yönetimi alanında da kullanılmaya başlanmıştır.

İşletmeler, sürekli değişim ortamında etraflarını saran çevresel faktörlerin yarattığı belirsizlikleri azaltarak faaliyetlerini kontrol edilebilir bir düzeyde yürütmek ve çevresel değişimlerin getirdiği olumsuz etkileri önlemek isterler. Bunları sağlayabilmek için de ilgili çevresel faktörlerle çeşitli yollardan ilişki kurarlar. İşletmelerin hangi çevresel faktörlerle, nasıl ve ne zaman ilişki kuracağı konusundaki kararlar da strateji



olarak adlandırılır (Koçel, 2003:310). Strateji, uzun vadeli işletme amaç ve hedeflerini belirlemenin yanı sıra bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsisini içermektedir (Fullford, 2009:26). Bu bağlamda strateji, işletmenin hedeflediği ve olmak istediği yeri anlatan büyük resme dair bir bakış açısı olarak düşünülmektedir (Carpenter ve Sanders, 2009:33).

Daha geniş bir tanıma göre strateji, değişim yaratmak ve bu değişime hükmedebilmektir. Bu değişimin gereğini öngörecektir sezgi, sağduyu ve hedefi gerçekleştirecek irade gücüne sahip olmaktır. Yani, bugüne geleceğin kavram ve kuramları açısından bakabilmektir. İşletme yönetiminin ve çalışanlarının bu değişikliğe karşı tutumları işletmelerin başarı ve kaybı ile yakından ilgilidir. Başarılı olan işletmeler, değişen şartlara uyum sağlayabilmiş olanlardır (Efil, 2006:106-107). Bu bağlamda strateji, başkaları tarafından algılanmayan fırsat ve tehditleri algılayabilme ve hedeflenen geleceğe ulaşabilmek için bu fırsat ve tehditleri, aynı zamanda güçleri ve zayıf yanları bir kaldıraç olarak kullanabilmedir (Köse, 2008:21).

İşletme amaçları, amaçlardaki değişiklikler ve amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme olarak tanımlanan strateji; muhakeme yapmanın, geleceği öngörmenin ve yönetimin iyileştirilmesinin bir aracıdır (Güçlü, 2003:67; Çoban ve Karakaya, 2010:344). Yani, strateji işletmelerce belirlenen misyonun gerçekleştirilmesi ve arzu edilen geleceğe ulaşılması ile ilgili bir yaklaşımdır.

Buraya kadar yapılan tanımlamalar ışığında bütüncül bir yaklaşımla strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2007:21).

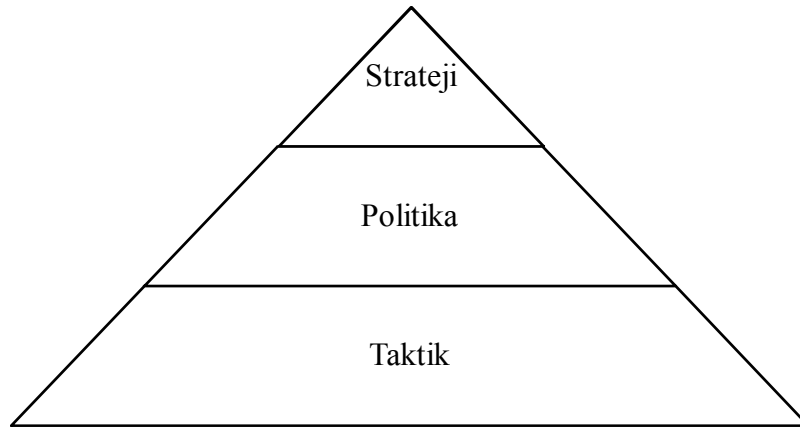
### **1.1.2. Strateji, Politika ve Taktik**

Strateji ve politika yönetim alanında birbiriyle çok karıştırılan iki kavramdır. Politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plan olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirmektedir. Strateji ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Buna karşın politika, yeterli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik

ortamında alınan devamlı kararlardan oluşmaktadır. Bu anlamda strateji, devamlı değişken olması nedeniyle sürekli kontrol altında bulundurulması gereken ve ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir yaklaşım sergilemektedir (Akgemci, 2007:5). Politika, şu anda mevcut olan durumla ilgili iken; strateji, gelecekte olmak istenen bir durumla ilgilidir. Politikanın karar verme aşamasında bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir. Kısacası politika, işletmenin uymayı istediği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve istenen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar (Dinçer, 2007:30).

Strateji ve taktik ilişkisine göre, strateji işletmenin tümünü ilgilendiren koordinasyon sonucu geliştirilebilecek yöntemlerle ilgilenirken, taktik işletmenin belli bir bölümünde başarıyı sağlamak için mevcut kaynakların nasıl kullanılması gerektiğini göstermektedir (Sağır, 2010:313). Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Strateji amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı ile ilgilenirken; taktik bu güçlerin uygulanması ile ilgili olup daha özel ve daha kısa fikirlerden oluşur. Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem; taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Taktikler, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar olduğundan her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka birtakım taktikler olmalıdır. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez bir parçasıdır (Güçlü, 2003:69).

Yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere strateji, politika ve taktik kavramlarını içine alan bir kavramdır. İşletmelerin başarısı için uyum içinde ve titizlikle belirlenmesi gereken bu üç kavram Şekil 1.1.' de gösterilmiştir.



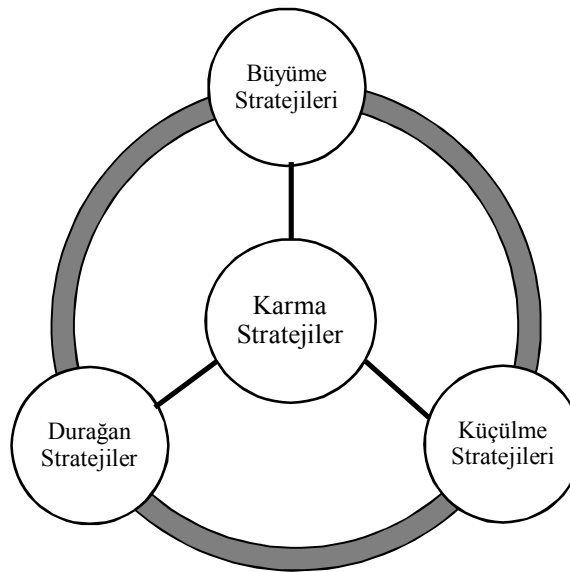
**Şekil 1.1.** Strateji, Politika ve Taktik Kavramları Hiyerarşisi

### 1.1.3. Stratejinin Türleri

İşletmeler, birbirinden farklı olan amaçlara öncelik ve önem sırasına göre etkin bir biçimde ulaşabilmek için çok sayıda ve farklı stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Stratejiler, işletmeler tarafından hedeflenen geleceğe dair ulaşılacak istenen amaçlar, yüklenen kapsam vb. çeşitli ölçütlere göre çok farklı biçimlerde gruplandırılarak incelenebilmektedir. Bunlardan birisi temel stratejiler ve yönetim düzeylerine göre stratejiler ayrımıdır (Ülgen ve Mirze, 2006:198-200).

#### 1.1.3.1. Temel Stratejiler

Genellikle mevcut iş tanımının değiştirilmesi halinde temel stratejiler; büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler ve karma stratejiler olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır (Karakaya, 2008:64). Temel stratejiler Şekil 1.2.'de gösterilmektedir.



**Şekil 1.2.** Temel Stratejiler

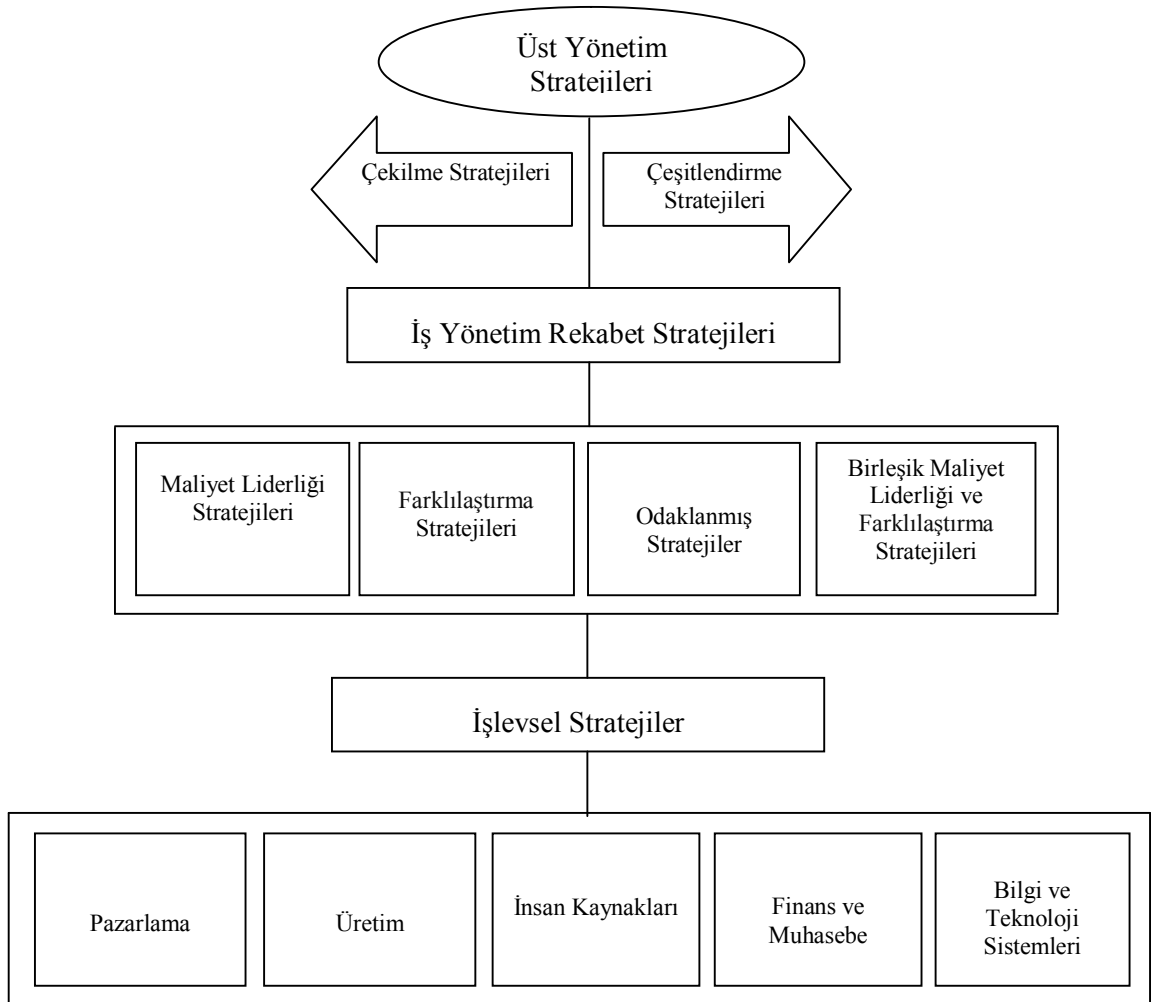
**Uyarlandığı Kaynak:** Lanacı, S. (2006). An Application of Corporate Strategy Process in a Holding Company in Turkey, *II. International Strategic Management Conference*, İstanbul, 8-10 June 2006. s. 57.

Büyüme stratejileri şirketin faaliyetlerini genişletmeyi, durağan stratejiler şirketin mevcut faaliyetlerinde istikrar sağlamayı ve küçülme stratejileri de şirketin faaliyet düzeyini azaltmayı ifade etmektedir. Bunların bileşimi ise, karma stratejiler olarak adlandırılmaktadır. Genel yönelimi belirlenmiş bir şirketin yöneticileri, bir veya birden fazla endüstride kendini gösterme, çeşitlendirmeye gitme vb. çok daha fazla

şirket stratejilerinden istediklerini seçebilirler. Söz konusu stratejiler, hem tek bir ürün hattıyla yalnızca bir endüstride hem de çok sayıda ürün hatları ile birçok endüstri alanlarında faaliyet gösteren şirketlerin başarısı açısından önemlidir (Wheelen ve Hunger, 2010:255).

### 1.1.3.2. Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler

Yönetim düzeylerine göre stratejiler, üst yönetim kurumsal stratejisi (şirket stratejisi), iş yönetim rekabet stratejisi (işletme stratejisi) ve işlevsel stratejiler olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Karakaya, 2008:64). Stratejilerin yönetim düzeylerine göre gruplandırılması Şekil 1.3.'de sunulmuştur.



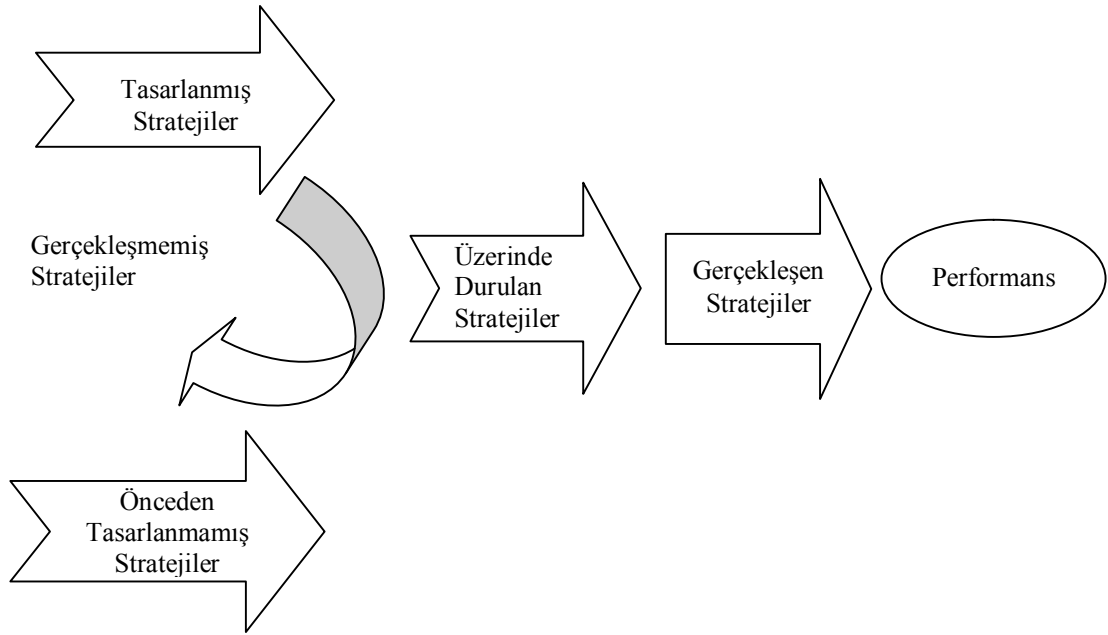
**Şekil 1.3.** Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler

**Uyarlandığı Kaynak:** Lanacı, S. (2006). An Application of Corporate Strategy Process in a Holding Company in Turkey, *II. International Strategic Management Conference*, İstanbul, 8-10 June, s. 50; Ülgen, H. ve Mirze, K. (2006)., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları, s.71.

Üst yönetim stratejileri, işletmelerin tamamını kapsadığı için bir bütün olarak şirketin tanımlanmasıyla yatırım önceliklerinin belirlenmesiyle ve alt işletmelere veya Stratejik İş Birimlerine (SİB) kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilgilidir. İş yönetim rekabet stratejileri, belirli bir endüstri kolu veya mamul/pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağı ile ilgilidir. Daha çok rekabet sorunlarıyla uğraştığı için de işletme seviyesinde sırasıyla kaynak dağılımı ve mukayeseli üstünlükler ile sinerji konularına ağırlık verir. Özellikle mamul veya pazar geliştirme ve çeşitlendirme kararlarına yöneliktir (Dinçer,2007:57-58). İşlevsel strateji ise, kaynak verimliliğini artırarak şirket ve işletme amaç stratejilerini başarmaya yönelik fonksiyonel alanların yaklaşımlarını kapsamaktadır. İşletmelerin, pazarlama, üretim, finansman, insan kaynakları, tedarik zinciri, satın alma ve satış sonrası hizmet gibi fonksiyonel alanlarına yönelik stratejilerdir (Bakoğlu, 2010:40). İşletmelerin başarısı için tüm düzeylerdeki stratejiler birbirleriyle uyumlu ve etkileşim içinde olmalıdır.

### **1.1.3.3. Diğer Stratejiler**

Temel stratejiler ve yönetim düzeylerine göre stratejilerden başka işletmelerin sahip oldukları kaynak ve yetenekler işletmelere çeşitli stratejiler daha sunmaktadır. Bu stratejiler çevresel ve işletmeye ait özelliklerden etkilenmektedir. İşletmeler dış çevre ve kendi mevcut durumları doğrultusunda sahip oldukları bu stratejilerin bir kısmını dışlayarak gerçekleştirmezken, bir kısmının üzerinde durarak gerçekleştirmektedirler. Bu stratejilerin gerçekleştirilmesi işletmelere çeşitli performans çıktıları sağlamaktadır. Diğer taraftan işletmelerin kullandıkları bu stratejiler işletmelerin yetkinlik geliştirme süreçlerini tetiklemekte, yeni kaynaklar ve yetkinliklerin meydana getirilmesine yardımcı olmaktadır (Çevik Onar ve Polat, 2009:139). Bu durum Şekil 1.4.'de gösterilmektedir.



**Şekil 1.4.** Diğer Strateji Türleri

**Uyarlandığı Kaynak:** Carpenter, M. A. ve Sanders, Wm. G. (2009). *Strategic Management*, New Jersey: Pearson Education, s.37.

#### 1.1.4. Stratejik Yönetim Sistemi

Yönetim, işletmelerin belirli bir takım amaçlara ulaşmak amacıyla başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma (Eren, 2003:3) ve bu kararları stratejik bilinç çerçevesinde uygulatma süreci olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, amaçlara yönelmiş, beşeri ve psiko-sosyal özü olan yönetim süreci, insanlar arasında işbirliğini ve uyumu sağlayarak onları ortak amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabalarını kapsamaktadır (Tosun, 1984:5). Yönetimi, amaçlara ulaşma yolunda bir takım yöneticilik faaliyetlerinin yerine getirilmesi olarak alan bu tanımlamada amaçlar, amaçlara ulaştıracak faaliyetler, amaçlara ulaşmada etkili, kârlı ve verimli olma gibi unsurlar yer almaktadır (Mucuk, 2001:138).

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirirken etkinlik, verimlilik ve karlılığı sağlamalarına yönelik (Efil 1994:9-10) olan yönetim süreci, belirlenen amaçlara ulaşma süreci olarak da tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla, bir işletmenin var olabilmesi ve varlığını koruyabilmesi için yönetim olmalıdır. Bir işletmenin, yönetiminin başarısındaki en önemli etken ise yöneticidir (Eroğlu ve Sunel, 2006, 179). Yöneticiler işletme bütününde başarının sağlanması için çalışanların sürekli gelişimine önem

vermeli ve gelecek yönetimi bağlamında ortak bir vizyon oluşturulmasını sağlamalıdır. Bunun için de işletme yöneticilerinin klasik yönetim tarzlarını değiştirmeleri ve stratejik bir yönetim tarzı geliştirebilmeleri gerekmektedir. (Turunç, Altunok ve Hazır, 2009:14-15). Bu kapsamda özellikle son yıllarda işletmelerde stratejik yönetim önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetim süreci, belli aşamaları kapsayan bir süreçten geçerek bugünkü şeklini almıştır. Bu aşamalar; bütçe ve mali kontrol, uzun dönemli planlama ve işletme politikası, stratejik planlama ve stratejik yönetim olarak sıralanmaktadır (Parlak ve Sobacı, 2005:290). Stratejik yönetimin bugüne kadar geçirmiş olduğu süreç Tablo 1.1.'de gösterilmiştir:

**Tablo 1.1.** Stratejik Yönetimin Gelişimi

Dönemler	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar
<b>Ana Tema</b>	Bütçe, Üretim Planlama ve Kontrol	Şirket Planlama	Şirket Stratejisi	Rekabet ve Sektör Analizi	Rekabet Üstünlüğü
<b>Odak Noktası</b>	Bütçeler Yoluyla Mali Kontrol	Planlı Büyüme	Portföy Planlaması	Sektör ve Pazar Seçme, Bunlar Arasında Konumlanma	Şirketin Rekabet Üstünlüğü Alanları, Stratejinin Dinamik Boyutu
<b>Kavram ve Teknikler</b>	Mali Bütçeleme, Yatırım Planlama ve Proje Değerleme	Piyasa Tahminleri, Çeşitlendirme ve Sinerji	Portföy Planlamasının Bir unsuru Olarak SİB'ler, Tecrübe Eğrileri, Pazar Payı Dönüşümleri	Sektör Yapısının Analizi, Rekabet Analizi ve PİMS Analizi	Kaynak Analizi, Örgüt Kapasitesinin ve Yeterliliği Analizi, Hız Analizleri, Cevap Verebilme ve İlk Yumruk Avantajı
<b>Örgütsel Göstergeler</b>	Şirketin Kilit Fonksiyonu Olarak Finansal Yönetim	Planlama Bölümlerinin Geliştirilmesi, Çok Çeşitlendirilm iş Yapımın Doğuşu	Stratejik Kontrol ve Finansal Bütünleşme, Şirket Bölümleriyle Merkez Arasında Bir Diyalog Olarak Stratejik Planlama	Cazip Olamayan Şirket Birimlerinin Tasfiyesi, Aktif Varlık Yönetimi	Şirketin Yeniden Yapılandırılması, Reengineering, Stratejik Birleşmeler, Yönetim Bilgi Sistemleri, İK Yönetimi, Yeni Örgütsel Formlar Yoluyla Örgütsel Kabiliyet ve Kapasitenin Yeniden Tasarımı

**Kaynak:** Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları, s.6.

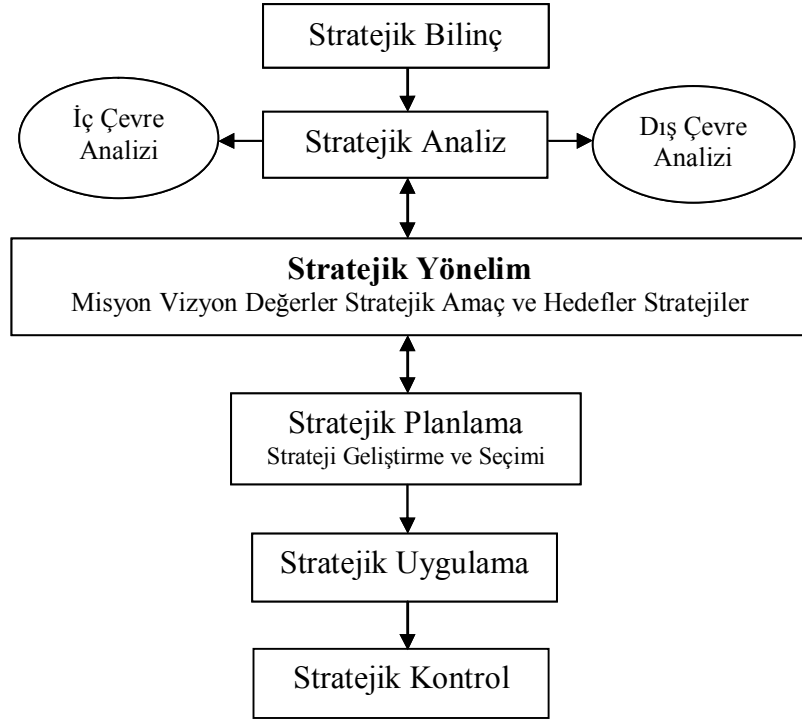
Stratejik yönetim, işletmelerin hedefledikleri geleceğe ulaşabilmeleri için etkili stratejiler geliştirmelerini, planlamalarını, uygulamalarını ve kontrolünü sağlamalarını ifade eden stratejik yönetim, işletmelerin yoğun rekabet ortamı karşısında, rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır (Aktan, 2008:6). Kısaca; işletmelerin rekabet çevresini şekillendirerek belirsizlikle başa çıkmalarına olanak sağlar (Naktiyok ve Karabey, 2007:210). Bu bağlamda işletmeler dış çevrelerinden gelecek fırsat ve tehditleri iyi bilmeli ve güçlü veya zayıf yönlerinin de farkında olmalıdırlar (S. Çetin, 2005:94).

İşletmelerin geleceğe yönelik amaçlarını saptayan ve stratejik yönetim sürecini uygulayanlar, işletmenin üst kademedeki yöneticileri, yönetim kurulları, işletmenin fonksiyonel bölümlerinin yöneticileri, danışmanlar ve uzmanlardan oluşabilmektedir. Her işletmede farklı zamanlarda farklı öneme sahip olan bu kişiler, stratejik yönetim sisteminin en temel ögesi olarak kabul edilen stratejistlerdir (Ergin, 1992:31). İşletmeyi etkileyen çok sayıda dış çevre seçeneğinin fırsat ve tehditlerini, güçlü ve zayıf yanlarını sistematik biçimde değerlendirerek işletmenin stratejik yönelimini belirleyen stratejistlerin, bu yönleriyle işletmeyi istenilen yöne çevirebilecek eğitilmiş, yetenekli ve analitik düşünme gücüne sahip nitelikte olmaları gerekmektedir (Parnell, 2005:159).

İşletmede kârlılık ve verimliliğin artırılması, bu sayede performansın yükseltilmesini amaçlayan stratejik yönetim, stratejik düşünmenin yaşama geçirildiği sistematik bir yaklaşım olup bu yaklaşım belli aşamaları kapsayan bir süreçtir (Güçlü, 2003:77). Stratejik yönetim süreci, misyon ve vizyonun tanımlanmasını, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesini ve stratejik planlama aşamasında bunların gerçekleşmesine yönelik uygulama aşamalarını, çözüm bulma veya düzeltme işlemlerinin yapıldığı stratejik değerlendirme ve kontrol aşamasını içerir (Hassan, 2010:37).

Stratejik yönetim sürecinin aşamaları bu çalışmanın amacına uygun olarak Şekil 1.5. ile aşağıda sunulmuştur.





**Şekil 1.5.** Stratejik Yönetimin Aşamaları

Şekil 1.5.'ten de anlaşılacağı gibi; stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması, stratejik bilinç ile hareket edebilen işi gerçekleştirecek stratejik yönetim takımının oluşturulmasıdır. Sonraki aşamada, işletme stratejisine yön veren etkenler analiz edilerek mevcut durumdan hareketle geleceğe bakılır ve gelecekte nerede olunmak istendiği sorusuna yanıt aranır, işletmenin stratejik yönelimi belirlenir. Stratejik planlama aşamasında, uzun dönemli kararları içeren birtakım stratejiler geliştirilerek uygun olanları seçilir. Stratejik uygulama aşamasında seçilen stratejiler uygulanır, stratejik yönetim sürecinin son aşaması olan stratejik kontrol aşamasında ise uygulanan stratejilerin ne ölçüde gerçekleştiği takip edilir (Eşki, 2009:166; Sağır, 2010:315).

Stratejik yönetimin bu aşamalarının gerçek yaşamda birbiriyle doğrusal olarak ilişkili olmadığı ve birbirleriyle karşılıklı etkileşim halinde olduğu kabul edilmektedir. Yani, stratejik yönetim sisteminin aşamalarının önce düşünülecek, sonra planlanacak ve en sonda da uygulanacak şekilde belirli bir sırayı takip etme zorunluluğunu içermediği, bu süreçlerin eş zamanlı olarak gerçekleşmesinin de stratejik süreçlerle ilişkili olduğu unutulmamalıdır (Bakoğlu, 2004:156).

İşletmelerin belirsizlik ortamının neden olduğu olumsuzlukları elimine ederek gelecek başarılarına ulaşmalarında önemli yere sahip olan stratejik yönelim aşaması çalışmanın amacına uygun olarak incelenecektir.

## **1.2. STRATEJİK YÖNELİM KAVRAMI**

Bu kısımda çalışmanın genel çerçevesine uygun olarak stratejik yönetim sürecinin öne çıkan aşamalarından olan stratejik yönelim kavramı; misyon, vizyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler, stratejilerden oluşan bileşenleriyle birlikte incelenecektir.

### **1.2.1. Stratejik Yönelimin Tanımı ve Önemi**

Geleceği yönetmeyi esas alan stratejik yönetim sürecinin ilk evresini oluşturan stratejik analiz işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile çevresel fırsat ve tehditlerin algılanmasını, bunlara uygun tepkilerin oluşturulmasına yönelik proaktif faaliyetlerin saptanmasını içermektedir. Bu da öncelikli olarak işletmelerin varlık nedeninin, faaliyet alanının, stratejik amaçlarının ve gelecekte olmak istedikleri yerin netleştirilmesini gerektirmektedir (Koçel, 2003:128). Bu gereklilik sayesinde stratejik yönelimlerini belirlemiş olan işletmeler, çevrelerini tanımlayıp yorumlar, çevrelerinde veri olarak kabul ettikleri unsurlara cevap verir ve ortaya çıkan gereksinimlere göre bir istikamet belirler (Naktiyok ve Karabey, 2007: 210).

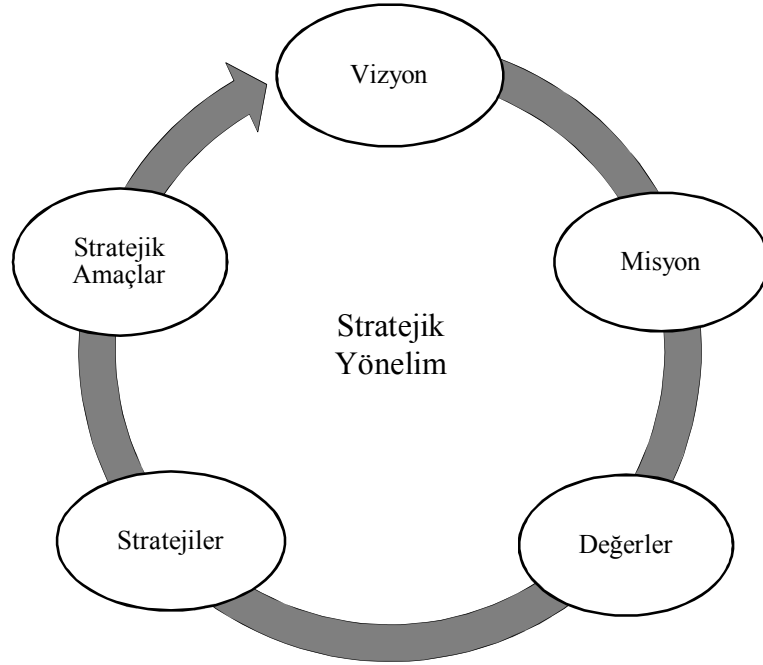
İşletmelerde stratejik yönetim sisteminin bütünlüğü içerisinde yer alan stratejik yönelim geniş kapsamlı, çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahip olduğundan davranışsal bileşenlerin bir parçasıdır. Bu anlamda işletme stratejistlerinin ve üst düzey yöneticilerinin belirlediği stratejik yönelimin, işletmelerin gelecek yönü üzerinde geniş kapsamlı kontrol ve etkisi olduğundan genellikle söz konusu yöneticilerin kişisel özelliklerini yansıtmaktadır. İşletmelerin üst yönetim grubunun baskın özellikleri ile belirlenen stratejik yönelim, işletme başarısı üzerinde oldukça etkili bir değişken olarak bilinmektedir (Escriba-Esteve, Sanchez-Peinad ve Sanchez-Peinado, 2009:581-582).

Stratejik yönelim işletmelerin ağır rekabet koşullarında ayakta kalabilmelerine, ortalamanın üstünde getiri kazanarak diğer işletmelerden daha başarılı olabilmelerine olanak sağlayan yöntem ve uygulamaları kapsar (Dimara, Skuras, Tsekouras, ve Goutsos, 2004:75). Bu anlamda işletmelerin üstün başarı elde etmeleri için oluşturdukları stratejik kararlar ile ilgili olan stratejik yönelimde, strateji içeriğinin ve

strateji uygulamanın ayrıntılarının belirlenmesinden çok, işletmelere yön veren stratejiler genel hatlarıyla tanımlanır (Slater, Eric, Olson, ve Hult, 2006:1223-1224). Bu kapsamda işletmeler iç ve dış çevre analizi yaparak misyon, vizyon, temel değerler, stratejik amaç ve hedefler, strateji temel bileşenlerini dikkate alarak stratejik yönelimlerini saptarlar (Kavuncubaşı, 2000:136).

### 1.2.2. Stratejik Yönelimin Bileşenleri

İşletme başarısı üzerinde etkili olduğu açıkça kabul edilen stratejik yönelim kavramının bu çalışma kapsamında incelenen bileşenleri ve birbirleriyle olan etkileşimleri Şekil 1.6.'da gösterilmiştir:



**Şekil 1.6.** Stratejik Yönelimin Unsurları ve Etkileşimleri

Stratejik yönetim sisteminin bir parçası olarak ele alınan ve işletmelerin gelecek yönünü belirten stratejik yönelim, işletmelerin misyon, vizyon, değerler stratejik amaç ve hedefler ile stratejilerinin çok yönlü etkileşimlerini içerir. Bu kavramlar aşağıda incelenmektedir.

#### 1.2.2.1. Misyon

İşletme yönetimi literatüründe misyon ifadesinin üzerinde uzlaşılan tek bir tanımı olmadığı ve buna bağlı olarak değişik şekillerde yorumlandığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir: İşletme çalışanlarının görevlerinin bir yansıması

ve işletmelerin varlık nedeni ile ilgili bir kavram olan misyon (Ingenhoffand ve Fuhrer, 2010:87), işletmelere istikamet vermesi, anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve bir işletmeyi benzerlerinden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaç şeklinde tanımlanabilmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010:98). Bu anlamda misyonun işletmelerin faaliyet alanlarının, varlık nedenlerine ve amaçlarının tanımlanmasına ilişkin bir ifade olduğu görülmektedir. Ayrıca; işletme amaçları ile çalışanların amaçlarının uyumlu birliktelik içinde ortak amaç ve hedeflere yönelmelerinde misyonun önemli etkisi bulunmaktadır (Palmer ve Short, 2008:454).

İşletmelerin ulaşmak istediği durumu yansıtan misyon, örgütsel değerleri ve uygulamaları içeren biçimsel ve somut bir belge niteliğindedir. Bununla birlikte misyon, mutlaka somut özellikler içermek zorunda değildir (Hong ve Park, 2010:1135). Üst yönetim tarafından iç ve dış çevre analizleri yapıldıktan sonra alt düzeylerin de görüşleri alınarak belirlenen misyon, inanç ve iddia içeren bir belge olarak ortaya konulmalıdır (Güner, 2005:68). Ortaya konulan misyonda işletmenin ürettiği temel mal ve hizmetler, kullandığı teknolojiler, hedef pazarını kimlerin oluşturduğu, iş yaparken benimsediği genel felsefesi ve kendisini nasıl gördüğü ile ilgili ifadeler de yer almalıdır (Dinler, 2009:6).

Misyon, müşterilerine hizmet etmeyi ve rekabeti amaçlayan işletme veya işletmeleri belirtmekte, işletmelerin tüm paydaşlarına uygun olarak ilham verici nitelikte hazırlanmakta ve işletmenin kimliğini yansıtmaktadır (Ireland, Hoskisson ve Hitt, 2009:19). Ayrıca; bir misyon, işletmelere rekabet avantajı kazanmaları için kullandıkları işlemler ve yöntemler, yönetim ve çalışanların nitelikleri, satılan ürün ve hizmetler hakkında doğru ve tam bilgi sağlar (Williams, 2008:101). Böylece; iyi belirlenmiş bir misyonun varlığı yöneticinin işletmeyi tanımasını sağlar, önceliklerinin neler olduğunu gösterir, bu öncelikleri gerçekleştirmek için ne gibi çabalarda bulunacağını ve nasıl bir yol izleyeceğini anlatır (Zamanian, Emamian, Moghadam, Sahafzadeh, ve Hosseini, 2011:130).

Misyon, işletmelerin stratejik yöneliminde hem literatürde hem de uygulamada kilit öneme sahiptir. İşletmelerin iç ve dış paydaşları için misyonun profesyonel ve üst düzey yöneticiler, yani; stratejistler tarafından belirlendiği bilinmekle birlikte işletme misyonunun, girişimcilerin kurucu değerlerinden etkilenerek de oluşturulduğu görülmektedir (Sufi ve Lyons, 2003:255). Oluşturulan misyonun, işletmedeki tüm

çalışanlara ortak bir istikamet verebilen, yaptığı işi tanımlayan ve faaliyete geçildikten sonra geriye doğru bakıldığında üyelere doyum sağlayacak niteliklere sahip olması gereklidir (Dinçer, 2007:10). Bu gereklilik, sosyal sorumluluğun da önemli bir göstergesi olup işletmenin kendine özgü özellikleriyle toplumda ve genel kültür içerisinde diğer işletmelerden ayrılmasını sağlaması bakımından önemlidir (Çırpan ve Koyuncu, 1998:225).

Misyonun işletmeler için öneminin günümüzde gittikçe artarak çok yaygın hale gelmesinin ve yönetim araçlarından biri olarak kabul edilmesinin nedenlerinden biri misyonun iç ve dış piyasalar üzerinde güçlü bir motivasyon etkisi oluşturduğuna ve bir misyona sahip olmakla bundan pek çok yararlar sağlanabileceğine dair olan inançtır (Köseoğlu, 2008:91). Ayrıca, işletme genelinde başarının sağlanması için çok çalışma, sabır, kararlılık, fedakârlık, planlı ve sistematik hareket etme ve benzer değerlerin kuruluşta mevcut olması gerekmektedir. Misyona sahip olmadan bu tür değerlerin ve inançların varlığından söz edilemez (Özer, 2009:74). Bu anlamda, misyon bildirimine sahip olmanın, işletme gelişimindeki rolü her geçen gün hızla artmakta olduğu gözlemlenmektedir. Buna bağlı olarak misyon oluşturma, stratejik yönetim faaliyetlerinin önemli bir alanı haline gelmiştir (Wickham, 1997:373).

İşletmeler açısından misyona sahip olmanın sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Koçel, 2003: 129-130):

- Varlık nedenini yazılı hale getirerek açıklayan bir işletmenin tüm çalışanları, neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kişisel yetenek ve becerilerinin işletmeye ne tür bir katkı sağlayabileceğine daha iyi karar verebilmektedirler.
- Misyon açıklaması işletmelerin toplumdaki imajını belirlemektedir.
- Misyon açıklandığı, paylaşıldığı ve özellikle üst düzey yönetim tarafından benimsendiğinde, işletmelerin gereksiz büyümeleri ve ilgisiz sektörlere girmeleri önlenmektedir.
- Misyonun açıklanması, motivasyon ve ortaklaşa hareket etme kültürünün oluşmasını sağlamaktadır.
- İşletmeler misyon sayesinde stratejik plân ve programları daha rahat yapma ve değerlendirme imkânlarına sahip olmaktadır.

- İşletmelerin faaliyet sonuçlarını değerlemek daha sağlıklı ve kolay olmaktadır.

Ancak misyonun bahsedilen yararlarının yanı sıra sakıncalarının da olabileceği ileri sürülmekte ve bu sakıncalar şu şekilde sıralanmaktadır (Köseoğlu ve Ocak, 2010: 66):

- Misyon ifadelerinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesinin zorluğu,
- İşletmelerin esnekliklerinin yitirilmesine neden olması,
- Hızlı çevresel değişimin dışında kalma,
- Değişimin gereklerini yerine getirememesi olasılığı,
- Yalnızca imaj oluşturmaya yönelik bir çaba olarak kalması.

Özetle; işletmelerin itici gücü, büyüme ve performansının değerlendirilmesinde kullanılan temel araç olarak tanımlanan (Kavuncubaşı, 2000:136) misyonun bu sakıncalarının etkilerini azaltabilmek amacıyla etkili bir misyon; paylaşılan ortak değer ve inançlardan oluşmalı, uzun dönemli bir amacı yansıtmalı, işletme çalışanlarına yeterli bilgiyi verebilecek düzeyde olup onlara işin yapılması hususunda yol göstermeli, işletmenin işini ve değerlerini yansıtarak diğer işletmelerden farklılıklarını duyurmuş niteliklerde sahip olmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2006: 68).

#### **1.2.2.2. Vizyon**

İşletme yönetiminde özellikle 1990'lı yıllardan itibaren yaygın olarak kullanılan ve üzerinde anlam birliği sağlanamayan kavramlardan birisi olan vizyon, en büyüğünden en küçüğüne her işletmenin sahip olması gereken ve gelecek yönelimini açıklayan bir bildirimdir (Hitchcock,1996:28). Bu anlamda vizyonla ilgili farklı bazı tanımlar kavramın daha iyi anlaşılabilmesi açısından aşağıda sunulmuştur.

Toplumsal anlamda insanları bir arada tutan, heyecanlandıran, düşündüren, harekete geçiren, canlılık veren ve derinden bağlı oldukları değerler olarak düşünülen (Kılıç, 2010:88) vizyon açıklaması ileriye yöneliktir. Vizyon bir işletmenin, nereye gittiğinin ve gelecekte olmak istediği yerin basit bir ifadesidir. Yani, işletmenin uzun vadede arzu edilen durumunu yansıtmaktadır (Carpenter ve Sanders, 2009:70).

Vizyon, bugünün imkânlarını aşan, hayal edilen bir ihtimal, bugünü yarına bağlayan entelektüel bir köprü, geçmişi haklı çıkarmak için değil, geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir ve daha çok gelecek kurgusu ile ilgilidir. Yani; geleceğe nasıl

bakıldığı vizyonla ifade edilmektedir (Çoban ve Karakaya, 2010:344). Bu açıdan vizyon, işletmelerin potansiyel geleceğini gösteren fotoğraf ve gerçeklerin bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış olarak tanımlanabilmektedir (Dinçer, 2007:6).

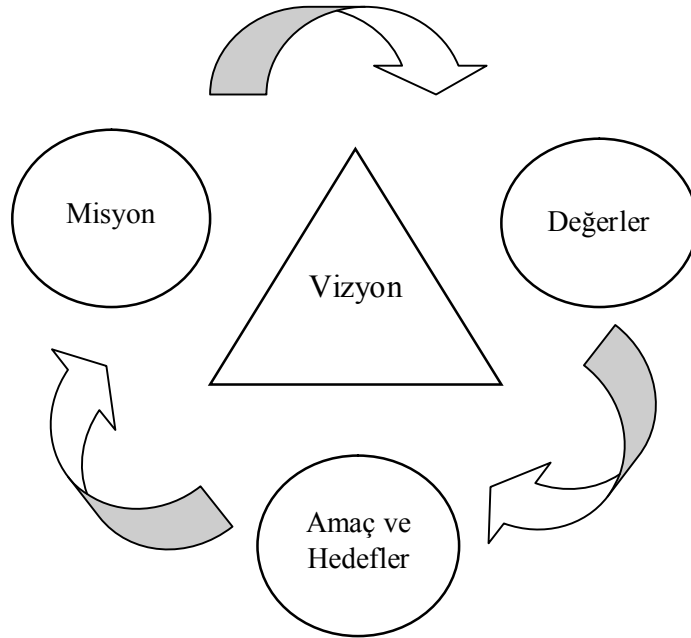
Vizyon, varlık nedenimiz, yaşama gayemiz ve benzeri konulardaki temel kabullenmelerimizin çizdiği ufuk olup sahip olunan değerlerin sonucu olarak belirmektedir. Geleceğe bakış geliştirme süreci, mevcut durumu sorun olarak görme ile başlar. Vizyon, gelecekte ulaşılmak istenen durumu tanımlar ve uzun vadelidir. Gelecekle ilgili tahminler yapmak değil, kararlar almaktır (Bircan, 2002:16). Bu açıdan vizyon, bireysel bir fantezi değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumlara ideal olarak hangi yollarla ulaşılabileceğine dair inançları bir araya getiren zihni bir tasarım olarak düşünülmelidir. Bu düşünce tarzı, vizyonun hem geçmişe hem de geleceğe vurgu yapan bir yönü olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Yani, vizyon oluşturulurken geçmişin tecrübelerinden yararlanarak geleceğe yön vermek esastır (Özer, 2009:72).

Geleceğe dönük vizyonların çalışanlarca bilinmesi ve benimsenmesi, işletme performansının geliştirilmesine yön verecek bir ışıktır. İşletme performansının bu yönde gelişip gelişmediğini belirleyecek bir ölçüm ve değerlendirme sisteminin tasarımında ise, bu bilgilerin göz önüne alınması gerekmektedir. İşletmelerin vizyonlarının öncelikle ileri görüşlü işletme yöneticileri tarafından belirlenmesi gerekmektedir (Özer, 2010:5). Üst yönetimin önderliğinde belirlenen ve öğrenen örgüt olabilme yolunda işletmenin yapmak istediklerinin somut bir ifadesi olan vizyonun işletme için hayati bir önemi vardır (Tuna ve Çakırer, 2008:261).

Etkin bir vizyon; hayal edilebilir, uzun vadede cezbedici, gerçekçi amaçlara sahip, ulaşılabilir, değişen koşullara uyumlu, yeteri kadar açık ve kolaylıkla anlatılabilir nitelikte olmalıdır (S. Çetin, 2009:102). Böyle bir vizyonun varlığı işletmeleri işbirliğine, yaratıcılığa ve rasyonel davranışa yönlendirirken; yokluğu da belirsizlik, kriz ve kaosa sürükleyerek başarısızlığa neden olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006:180). İşletmelerin gelecek vizyonuna sahip olamaması, istikametini doğru belirleyememiş olması, kaotik ortama uyumu güçleştirecek ve bu durum başarıyı olumsuz yönde etkileyecektir.

Bu açıdan, stratejik yönelimin önemli parçalarından birisi olan vizyon, işletme faaliyetlerinin öncelik sıralamasının belirlenmesinde ve performansın izlenmesinde önemli bir araç ve büyümenin etkili bir şekilde ölçülmesinde istikrarlı bir değerlendirme ölçütüdür (Eom, Yun ve Paek, 2008:845-846). İşletmenin gelecekteki ideal durumunu ifade eden vizyonun, misyon ve strateji belirlemede önemli olduğu bir çok işletme tarafından kabul edilmekte ve vizyon farklı seçeneklerin belirlenmesinde de kullanılmaktadır (Naaranoja, Haapalainen ve Lonka, 2007:659).

Vizyon geleceğe yönlendirmede tek başına yeterli olmaz. Vizyonun başarılmasında süreç bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Başka bir deyişle, vizyonun oluşumu için üç unsurun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlar; işletmenin misyonunu belirlemek, değerlerini tespit etmek ve amaç ve hedeflerini ortaya çıkarmaktır (Akgemci, Çelik ve Ertuğrul, 2004:2). Bu kapsamda vizyon; misyon, değerler, amaç ve hedefler ile etkileşimli olarak bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Vizyonla etkileşimli bu kavramlar, işletmedeki çalışanları beyinsel ve ruhsal açıdan kuşatarak onların stratejik konular hakkındaki istekleri, değerleri ve inançları üzerinde belirleyici olur (Rodoplu, 2004:252).



**Şekil 1.7.** Vizyon ve Bileşenleri

Şekil 1.7.'de görüldüğü gibi vizyonun, bir örgütün değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesi olduğu söylenmekte ve kabul edilmektedir. Bu kapsamda



vizyon, işletmenin bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır. Çalışanlar, ait oldukları ve hayatlarında oldukça fazla önem taşıyan işletmeleri hakkında bazı soruların yanıtlarını bilmek isterler. Bu soruların yanıtları da vizyonun temel bileşenlerini oluşturur. Bu bileşenler; işletmenin varlık nedeni ve bir bütün olarak ne yapmak istediğini ifade eden misyonu, temsil ettiği ayırt edici veya temel inançlarını oluşturan değerleri ve ileride ne durumda olmak istediğini açıklayan amaçları ve hedeflerinden meydana gelmektedir (Kılıç, 2010:89-90).

Bir işletmenin güçlü bir vizyona sahip olması için şu iki temel kavramı içermesi gerektiği bilinmektedir: Birincisi; üst yöneticilerce geliştirilen vizyonun her zaman işletmenin gelişme ve değişimine yardımcı olabilecek nitelikte olması, ikincisi de vizyonun paylaşılan bir vizyon olup olmadığından emin olunmasıdır (Eren, Alpkan, ve Ergün, 2003:62). Bu açıdan, iyi tasarlanmış ve paylaşılan bir vizyon genellikle yöneticilere stratejik yönelimin belirlenmesi ile ilgili karar verme sürecinde rehberlik edebilir ve onlara yön duygusunu iletir. Böyle bir vizyon, yalnızca bir slogan olmasının aksine, işletmenin temel değerlerini yansıtmalı, çalışanlarca paylaşılması, gerçekçi ve ulaşılabilir olması açısından önemlidir (Bonn ve Fisher 2008:6).

Vizyon, işletme yöneticisinin gelecekte başarmayı istediği, idealize edilmiş stratejik amaç ve hedefleri ifade eder. İdealize edilmiş bir vizyon, alternatif seçenekleri içerir ve hızlı ve ani çevresel koşullarda işletmeye yön verir. Vizyonun başarılması vizyon oluşturulduktan sonra, yöneticiler ve çalışanlarca paylaşılması ve değişen koşullara göre ortaya çıkacak tüm seçeneklerin takip edilmesine bağlıdır (Barnett ve McCormick, 2003:55-56). Bu yüzden vizyon, hem üst düzey yöneticilerin hem de tüm düzeylerdeki çalışanların benimseyebilecekleri ve içselleştirebilecekleri biçimde oluşturulmalı ve oluşturulan vizyonun, örgütün gelecekte alacağı biçimin ifadesinden daha öte, güçlü ve etkileyici bir içerik taşıması gerekir (Küçüksüleymanoğlu, 2008:405).

Vizyon oluşturma, öncelikle işletmenin üst düzey yöneticilerinin görevi olup şüphesiz işletmedeki tüm çalışanlar vizyonun belirginleşmesi sürecine katılabilmektedir. Belirgin bir vizyon çalışanlara işletmelerini dünya çapında bilinen bir işletme haline getirmek için ilham ve enerji verebilir (C. Çetin, 2010:66-67). Kantitatif ve kalitatif bilgilerden oluşan formel bir plan olmaktan çok geleceğe ilişkin bir imge olan vizyon, yöneticilerin beklentilerini ve deneyimlerini işletmeye yansıtabilmesi ve

uyarlayabilmesine olanak verir. Hem vizyoner liderliğin varlığının sağlanması hem de tüm işletme çalışanları arasında vizyonun paylaşılması örgütsel öğrenmeyi destekleyerek stratejik yönelim sürecine önemli katkılar sağlar (Hodgkinson, 2002:91).

Çalışanlar, vizyon hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıkları zaman ya önyargı ile hareket edebilir ya da çevrelerinden edindikleri yetersiz bilgilerle yanlış veya olumsuz tutumlar geliştirebilirler. Bu bağlamda bilinmeyene karşı duyulan şüphe ve korku da bireyin tutum ve performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Doğan, 2002:72). Bu yüzden, ortak vizyon ve değerlerin işletmenin üst düzeyinden alt düzeyindeki çalışanına kadar herkesle iletişimde bulunarak yayılması gerekmektedir. Vizyonun iletilmesi, yöneticilerin sorumluluğundadır. Eğer yöneticiler vizyonu etkin bir şekilde çalışanlara iletmezse, yaptıkları işler anlamsız olacaktır (Özgen ve Doğan, 2001:118).

Paylaşılan vizyon, işletmenin gelecekte elde etmeyi arzuladığı hedefi başarması için işletme içinde gerekli olan değişikliklerin yapılmasını teşvik etmekte ve amaçların net bir biçimde oluşturulmasını sağlamaktadır (Hoe, 2007:12). Çünkü, paylaşılan vizyon, yaygın olarak bilinen işletme hedefleri doğrultusunda kullanılacak sınırlı kaynakları ve işletmeyi tanıması için çalışanlara bir amaç duygusu ve bir yön sağlar (Wang ve Rafiq, 2009:87). Paylaşılan vizyon, çalışanlara ortak bir bakış açısı kazandırmakta, aynı hedefler için aynı yönde hareket etmeyi sağlamakta ve geleceği görme fonksiyonunu yerine getirmektedir. İşletmelerde vizyon paylaşımının sağlanabilmesi zor bir olay olup son derece fazla çaba gerektirmektedir (İbicioğlu ve Avcı, 2005:157-158).

Bu çerçevede, üst düzey yöneticilerin vizyonu çalışanlarla paylaşırken vizyonun temelini oluşturan gerçekleri ve amaçları çok açık ve net olarak sürekli vurgulamaya, vizyon sadece çalışanlar tarafından hayata geçebileceği için onların değerleri olduklarını belirtmeye ve vizyon hakkında çalışanlara danışarak onların da görüşlerinden yararlanmaya özen göstermeleri, işletme yararına olacaktır (Dinler, 2009:4).

### **1.2.2.3. Değerler**

Değerler, işletmelerin güvenli olarak varlıklarını sürdürebilmeleri için çalışanları ile paylaşılan, onların düşünme ve davranış biçimini, olaylar karşısında ortaya konulan tepkilerini belirleyen özelliklerdir (Küçüksüleymanoğlu, 2008:404). Yani, değerler çalışanların işlerini yaparken nelere dikkat etmeleri gerektiğine vurgu yaparak işletme

içindeki kurallara ve davranışlara anlam kazandırır (Eren, 2003:58-59). Bu anlamıyla değerler, düşünce ve eyleme rehberlik eden soyut fikirlerdir. Yönetel değerler, yönetime işletmenin amaçları, görevleri ve hedeflerinin seçiminde rehberlik ederler. Değerler, çoğu kez soyut bir görüş olmaları, ifade edilmelerindeki güçlükler gibi nedenlerle somutlaştırılmamalarına karşılık insanların önem verdikleri zaman, enerji ve becerilerini nasıl kullanacaklarına ilişkin tavırları ile açığa çıkarlar. Bu anlamıyla da işletmelerin sahip olduğu değerler, işletme stratejisinin tespitinde önemli rol oynarlar (Efil, 2006:111).

İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve gelişmeleri, değerlerinin belirlenmesine bağlıdır. İşletmeler için sosyal hayattaki konumları, hayatta ve işte neyin önemli olduğu, işlerin nasıl yürümesi gerektiği, nasıl yürüdüğü ve neyin iyi veya neyin kötü olduğu gibi ahlaki kuralları içeren bu olumlu veya olumsuz, yazılı veya yazısız olan değerler, çalışanların davranışlarını sınırlandırır ve şekillendirir. İşletmelerin değer sistemleri, kariyer gelişimi için belirlenen standartları güçlendirir. Sözü edilen değerler, politika bildirileri ve personel el kitaplarında olduğu gibi işletmenin logo, slogan ve sembollerinde de görülebilir (Özer, 2009: 73; Çırpan ve Koyuncu, 1998:224).

İşletme çalışanları için harekete geçirici bir faktör olan değerler, mümkün olduğu kadar açık ve gerçekçi olmalıdır. Aksi takdirde motive edici bir yönetim aracı olmaktan çıkarak olumsuz birtakım sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden, değerler belirlenirken özenli davranılmalı ve işin özellikleri, çalışma şartları, çalışanların yetenek ve kapasitesi, mevsimlik ve aylık değişiklikler vb. dikkate alınmalıdır (Dinçer, 2007:175). Özellikle üst düzey yöneticilerin belirlenen değerlere kişisel bağlılık göstermeleri, örnek olmaları, ciddiye almaları ve ciddiye alınmasını sağlamaları da yeni değerlerin kabulü anlamında çok önemlidir. Değerler tanımlanırken, sadece bir slogan olarak değil anlamları açıklanarak bildirilmelidir. Bir süreç değere uygun tasarlanırsa, yönetici öncü olsa, ciddiyetle takip edilse, performans ölçütü olarak belirlense bile anlatılmamış ve benimsetilememişse sürekliliği olmayacak, bir anlam ifade etmeyecektir (Pira ve Kocabaş, 2003: 96).

İşletme çalışanlarıyla paylaşarak dış çevreye karşı uyumu ve içsel bütünleşmeyi sağlayan, geçerliliği kabul edilecek kadar denenmiş olan değerler, işletme kültürünün temelini oluştururlar (Çırpan ve Koyuncu, 1998:224). Değerlerin paylaşılması, çalışanların birliktelik ve bütünlük içinde, amaçlara odaklanmalarını

sağlar. Yapılan bazı çalışmalar paylaşılan değerleri ve yazılı olmayan kuralları güçlü olan işletmelerin güçlü olmayan işletmelere göre finansal ve finansal olmayan performanslarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Eren, 2003:58-59).

#### **1.2.2.4. Stratejik Amaç ve Hedefler**

İşletmelerin stratejik amaç ve hedefleri, stratejik yönelimin oluşturulmasında etkili bir bileşendir. Stratejik amaçlar, işletmenin bütünü ile ilgilidir. Çünkü işletmenin gelecekte nerede veya ne durumda olmak istediğini belirlemektedir (Eren, 2003:170). Diğer bir deyişle, stratejik amaçlar genel amaçların ve misyonun, işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şeklidir (Kavuncubaşı, 2000:139-140). Bu anlamda işletmenin bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin olan stratejik amaçlar, işletme faaliyetlerinin ve hatta varoluşlarının nedenini oluştururlar. İşletmeler toplumda sosyal bir varlık olarak yaşayabilmek için tıpkı insanlar gibi bir takım amaçlar peşinde koşarlar. Amaçlar işletmenin projelerine veya planlarına yol gösteren bir unsur olduğu gibi hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yönetime bildiren birer araç görevini de yerine getirirler (Koç ve Topaloğlu, 2010:98-99).

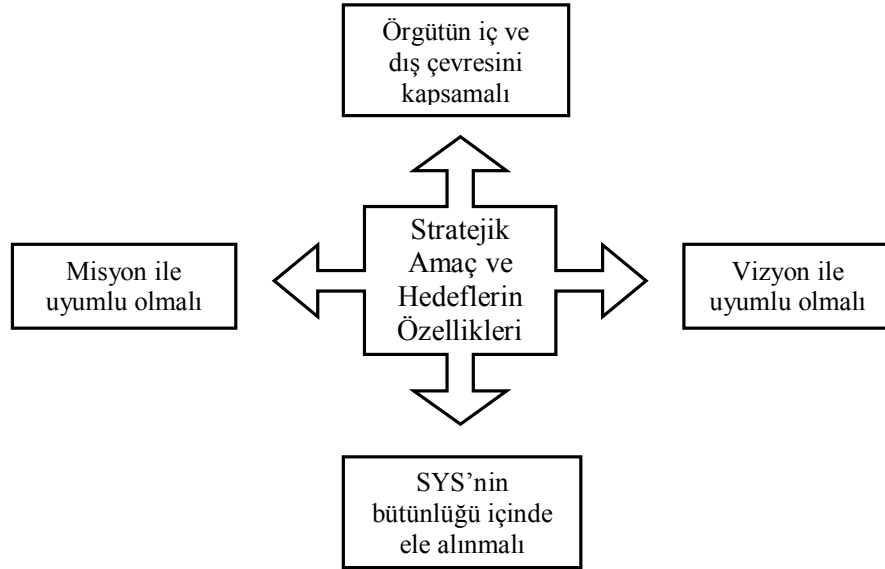
Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir (Güner, 2005:69-70). Hedefler stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını göstermesi bakımından oldukça yararlıdır. Böylece her alt düzeyde belirlenen ve uygulamaya gittikçe yaklaşan bu hedefler, daha üst amaçların gözden geçirilip güncellenmesinde etkili olur. Bir işletme için belirlenen hedefler, belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir ve süreli olmalıdır. Hedefler saptanırken öncelikle misyon ve amaçlar gözden geçirilir ve arzulanan sonuçlara karar verilir (Küçüksüleymanoğlu, 2008:408).

Hedefler, stratejilerin ölçülmesinde ölçüt olarak kabul edilirler. Hedefler genellikle müşteriye hizmette belirlenen başarı düzeyleridir. Böylece belirlenen hedeflere göre çalışanların faaliyetleri yönlendirilir. Varlıklara göre elde edilen kazancı esas alarak, başarıları ölçmeye kalkmak doğru olmaz. Hedefler çalışanların şevklerini artıracak esaslara göre ifade edilmelidir (Şimşek, 2004:166).

Buraya kadar yapılan tanımlamalar ışığında özetlemek gerekirse; stratejik amaçlar, işletmenin erişmeye çalıştığı en yüksek düzeydeki uzun dönemli genel

sonuçlar olarak tanımlanırken hedefler, amaçlara ulaşmak için gerekli olan ara dönemdeki aşamaları içermektedir (Ergin, 1992:25).

İşletmelerin işi yapmaya başlamadan önce hangi işi yapacakları ve hangi yönde ilerleyeceklerinin belirlenmesi bazı stratejik amaç ve hedeflerin saptanması ile mümkün olacaktır (Hatiboğlu, 1995:53). Bu kapsamda, çevresel şartlar da dikkate alınarak belirlenen stratejik amaç ve hedefler işletmelere yön vermekte, çalışanlara rehberlik etmekte böylece işletmelerin uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkararak her düzeyde hedeflenen başarının standartlarını oluşturmakta ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırmaktadır (Köse, 2008:26). İşletmelerin hedefledikleri başarıya ulaşabilmeleri için belirledikleri stratejik amaç ve hedeflerin oluşturulmasında önemli olan bazı özellikler Şekil 1.8.'de gösterilmektedir:



**Şekil 1.8.** Stratejik Amaç ve Hedeflerin Özellikleri

Stratejik amaç ve hedeflerin, işletmenin misyonu ve vizyonu ile uyumlu olmasının yanı sıra, örgütün iç ve dış çevresi ile ilgili olup stratejik yönetim sisteminin bütünlüğü içinde ele alınması gerekir.

#### 1.2.2.5. Stratejiler

Strateji işletmelerin arzu ettikleri yere nasıl ulaşılacağını tasvir etmektir. Bu açıdan stratejinin temeli faaliyetler olup işletmelerin rakiplerine göre farklı faaliyetleri seçerek farklı faaliyetleri başarması önemlidir (Keçecioglu, 2008:470). Çünkü bu işletmeler geçmişleri, değerleri, yönetim tarzları vb. unsurlar açısından önemli ölçüde

farklılık gösterirler ve bu durum onları sahip oldukları çeşitli kaynaklar arasından en önemlilerini nasıl kullanacakları konusunda farklı stratejik seçenekler geliştirmeye yöneltir (Naktiyok ve Karabey, 2007:206).

Stratejik seçeneklerin geliştirilmesi için veri toplama amacıyla yapılan çevre analizi, işletmenin iç ve dış çevresindeki şartlarının ve bu çevrelerdeki çeşitli faktörlerin amaçlara ulaşmaya sağlayacak katkı ve engellemelerini tespit etmek için çalışmalar yapılır. Çevre analizleri yoluyla işletmenin iç çevresindeki güçlü ve zayıf yanlar, dış çevresindeki fırsatlar ve tehditler tespit edilmiş olur. Böylece güçlü yanların üzerine gidilip zayıf yanlar iyileştirilebilir ve fırsatlar değerlendirilip tehditlerden kaçınılabilir. Bu sayede stratejik seçeneklerin geliştirilmesi sağlanmış olur (Koç ve Topaloğlu, 2010:101).

Diğer taraftan, strateji geliştirmeden önce yapılacak analizler hazır stratejik seçenekler üretmediği gibi, belirli bir strateji türüne de işaret etmezler. Başka bir deyişle, işletmenin kontrolünde bulunan stratejik kaynaklar ile stratejik seçenekler arasında her zaman açık bir ilişki yoktur. Çoğunlukla işletmenin kaynakları aynı anda birden fazla farklı stratejik seçenekle uyumlu olabilir. Kaynaklar belirli bir stratejiyle uyumlu olsa bile, işletme aynı kaynakları çok farklı şekilde kullanarak farklı bir strateji izleyebilir. Bu nedenle strateji seçimi yaratıcı hatta girişimci bir eylemdir (Seviçin, 2006:119).

Stratejik seçim gelecekteki stratejinin dayandığı temellerin anlaşılması, stratejik seçeneklerin oluşturulması ve onlardan birinin seçilmesini içerir (Bakoğlu, 2010:4). Bu aşama, alternatif stratejilerin hem değerlendirme hem de karar alma aşamasıdır. Stratejiler arasından dış çevredeki fırsatlardan ve iç çevredeki üstün yönlerden en iyi şekilde yararlanacak stratejiler, en uygun stratejiler olarak nitelendirilecektir (Koç ve Topaloğlu, 2010:101). Bu anlamda, strateji seçiminde dikkat edilmesi gereken nokta; bir işletmenin üstün ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri arasında uygunluk temin etmeyi ifade etmektedir. Böylece strateji seçimi karar vericinin hedefleriyle uyum içinde olacaktır (Arslan, 2010:457).

Strateji üst yönetim tarafından geliştirilmekte ve merkezileşmiş emir-kumanda kültürü yoluyla hayata geçirilmektedir. Seçilen stratejiyi hayata geçirmek, tüm iş birimlerinin, destek birimlerinin ve çalışanların stratejiyle ilişkilendirilerek birlikte düşünülmesini gerektirir (Keçecioğlu, 2008:471). Başka bir deyişle, strateji uygulama

örgütsel yapı ve tasarım, kaynak planlama ve stratejik değişimin yönetilmesi yoluyla stratejilerin işletme fonksiyonlarına dönüştürülmesi ile ilgilidir (Bakoğlu, 2010:4). Strateji uygulamalarının kontrol edilmesinde ise; işletme birim ve bölümleri için, belirlenen hedeflere uygun göstergeler belirlenmeli ve bu göstergeler için performans standartları tespit edilmelidir. Kontrol bu göstergelere göre yapılmalıdır (Gürer, 2006:100).

## 2. STRATEJİK YÖNELİMDE ETKİN İLETİŞİM

Bu bölümde stratejik yönelimde etkin iletişimin rolünün belirlenmesine yönelik olarak öncelikle etkinlik ve iletişim kavramları üzerinde durulacaktır. Çalışmanın amacına uygun olarak etkin iletişimin tanımı ve önemi açıklanarak etkin iletişimi engelleyici ve iyileştirici faktörler incelenecektir.

### 2.1. ETKİNLİK ve İLETİŞİM KAVRAMLARI

Yönetimin rasyonellik ilkesi gereği bir sürecin çeşitli aşamalarında amaca yönelik olup olmadığının çeşitli ölçütlerle belirlenmesi yararlı olacaktır. Bu kapsamda etkinlik ve etkileşimli olduğu diğer kavramlara dayanılarak stratejik yönelim ve iletişim süreçlerinde başarının ne denli sağlanabileceğinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

#### 2.1.1. Etkinlik ve Etkileşimli Olduğu Kavramlar

Ekonominin önemli bir sorunu olan kıt kaynaklarla sınırsız ihtiyaçları karşılama çabası, kaynakların dağılımı ve kullanımı konusundaki arayışlar objektif ölçütlerin kullanılmasını gerektirmektedir (Akyel ve Köse, 2010:19). İşletmelerin kendilerine tahsis edilen kaynakları ne ölçüde optimum kullanabildiklerinin saptanması açısından da bir takım ölçütlerin kullanılması zorunludur. Bu ölçütlerden biri olan etkinlik; işletmelerin faaliyetleri sonucunda hedeflere ne ölçüde ulaştıklarını araştırma çabaları olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2003:7). Etkinlik kavramının çoğu kez verimlilik ve etkililik kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir.

Verimlilik üretim sürecinde en az girdiyle en çok çıktıya ulaşma becerisidir. Genellikle işletme içi değişkenlerle ilgili olup her bir üretim unsuru için ayrı ayrı hesaplanabilir. Kısacası verimlilik, işlerin doğru yapılmasıyla ilgili; etkinlik ise doğru işlerin yapılmasıyla ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Baransel, 1993:36). Bu anlamda etkinlik, verimliliğe göre öncelikli olup verimliliğin etkinliğe yardımcı olarak kullanılması gerekir (Ekinci ve Yılmaz, 2002:37). Başka bir ifadeyle etkinlik, verimliliğe göre daha geniş bir kavramdır. Etkinlik kavramı verimlilikle birlikte moral, uyum kabiliyeti, esneklik vb. soyut unsurları da kapsamaktadır. Bu nedenle verimlilik, etkinliğin bir bölümünü oluşturmaktadır. Ayrıca verimlilik, işletmelerin iç yapıları ve işleyişleri ile ilgili teknik ve ekonomik bir kavram iken etkinlik, beşeri faktörlerle ilgili bir kavram olup işletme dışı faktörlerin de etkisi altındadır (Şahin, 2010:31).



Etkililik, sonuçlarla ilgili bir kavram olup işlerin yapılması sonucu amaçlara ulaşılmasıdır. Ulaşılabilecek bir çıktı hedefi, yeni bir performans standardının başarılması veya tüm kısıtlamalar ortadan kaldırıldığında olanaklı olan ideal durumu içermektedir (Özdevecioğlu, 1999:403). İşletme yönetiminde etkili olmak yani hedeflenen sonuçlara ulaşmak önemlidir. Etkili olabilmek, sonuçlara ulaşabilmek ile eşdeğer bir anlam taşımaktadır. Kişilerin yaptığı iş eğer daha önce saptanmış arzu edilen hedeflenen bir sonuca veya sonuçlara ulaşabiliyorsa, bu konuda etkili olmaktan söz edilebilir. Bir işletmenin önceden saptadığı, hedeflediği satış sonuçlarını gerçekleştirmesi, bir futbol takımının arzuladığı şampiyonluğu elde etmesi gibi bir şeydir. Dolayısıyla arzuladığı ve hedeflediği sonuçlara varan her işletme veya insan etkili olmuştur denilebilir (Ülgen ve Mirze, 2006:22-23). Etkinlik ve etkililik kavramları arasındaki ilişki aşağıda Tablo 2.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.1.** Etkinlik ve Etkililik Matrisi

Etkinlik (Amaçların Belirlenmesi)	Etkililik (Amaçlara Ulaşma Düzeyi)	
	Yüksek	Düşük
İyi	<b>Etkin ve Etkili</b> Amaç doğru belirlenmiş ve amaçlara ulaşma düzeyi yüksek	<b>Etkin Fakat Etkili Değil</b> Amaç doğru belirlenmiş ancak amaçlara ulaşma düzeyi düşük
Kötü	<b>Etkin Değil Fakat Etkili</b> Amaç doğru belirlenmemiş ancak amaçlara ulaşma düzeyi yüksek	<b>Ne Etkin Ne de Etkili</b> Amaç doğru belirlenmemiş ve amaçlara ulaşma düzeyi düşük

**Uyarlandığı Kaynak:** Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, s.7.

Tablo 2.1.'den görüldüğü gibi herhangi bir faaliyette etkinlik sağlandığı halde etkililik sağlanamamış olabilir veya tersi bir durumla da karşılaşılabilir. Aynı şekilde bazen etkinlik ve etkililik aynı anda sağlanabilirken bazen de ikisi bir arada gerçekleşemeyebilir. İşletmelerin etkin bir süreçten geçerek etkili sonuçlara ulaşabilmeleri, doğru belirlenmiş amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri ile mümkündür.

Doğru belirlenmiş amaçlar doğrultusunda iş yapabilme (amaca uygun/doğru faaliyetlerde bulunma) işletmelerin başarılarını sürdürebilmelerinde, büyüme ve

gelişmelerinde etkililiğin sağlanmasında önemli bir konudur. İşletmelerin başarılarını sürekli hale getirebilmeleri için iletişimde etkinliğin sağlanması oldukça önemlidir. Bu sebeple işletmelerin etkili sonuçlar elde etmiş olsalar dahi iletişimde etkinliği bozacak faaliyetlerden kaçınmaları veya bunları azaltmaya çalışmaları hedeflenen geleceğe etkin süreçlerden geçerek ulaşmaları açısından yararlı olacaktır.

### **2.1.2. İletişim Kavramı**

Bu kısımda çalışma kapsamına uygun olarak iletişimin tanımı yapılacak, önemi ve sürecinden kısaca bahsedilecektir. Bu kapsamda iletişimin türleri ve şekillerine de değinilecektir.

#### **2.1.2.1. İletişimin Tanımı, Önemi ve Süreci**

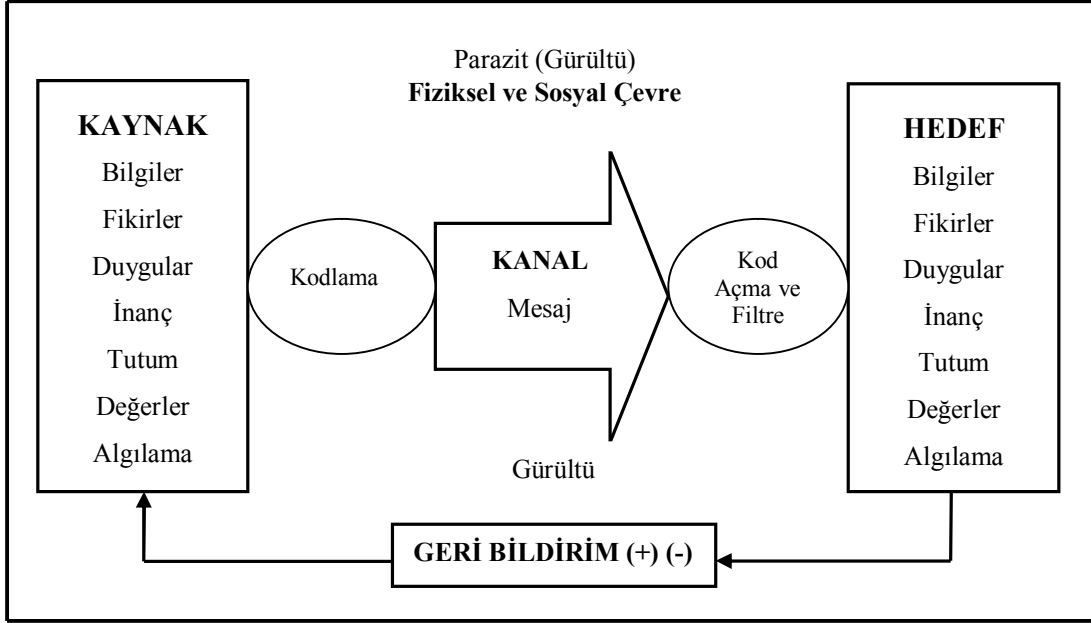
İletişim kavramı değişik anlamlar taşıyabildiğinden farklı yazarlar yaptıkları çalışmalarda çeşitli şekillerde ifade etmişlerdir. Ancak; ortak görüş, kavramın anlaşılmasını kolaylaştırmak için sınırlandırılmış olmasından yanadır. Bu kapsamda iletişim kavramı en azından iletişim sürecinin temel unsurlarından olan kaynağın, alıcının davranışlarını etkilemek amacıyla oluşturduğu mesajı çeşitli araçlarla iletmesi durumu olarak sınırlandırılabilir (Malik ve Kabiraj, 2011:48).

İletişim en genel ve yalın tanımıyla; duygu, düşünce, bilgi, haber ve becerilerin paylaşılması; bireyler arasında duygu, düşünce ve tutumda ortak bir payda yaratılması sürecidir (Sever, 1998:51). Diğer bir deyişle iletişim, insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir (Durğun, 2006:119). Bu anlamda iletişim sürecinin; insanların duygu, düşünce, bilgi, yargı vb. gibi kavramları, belirli kodlar ve simgeler aracılığıyla anlamlı iletilere dönüştürerek aralarında kültür birliği taşıdığı veya taşımadığı diğer insanlarla veya çevrelerle paylaştıkları dinamik bir süreç olduğu söylenebilir (Yalçın ve Şengül, 2007:750-751).

Bu tanımlar içerisinde dikkat edilmesi gereken üç önemli nokta vardır (Odabaşı ve Oyman, 2010:15):

- İletişimden söz edebilmek için en az iki taraf olmalıdır: kaynak ve hedef.
- Bu iki taraf arasında düşünce birliği veya ortaklığı kurulması amaçlanmalıdır.
- İletişim bir süreç olma özelliğine sahiptir.

İletişim sürecinin unsurları kaynak (gönderici), kanal, mesaj (ileti), hedef (alıcı) ve geri bildirim olarak sıralanabilir. Bu unsurlar ve ilişkileri Şekil 2.1.'deki gibi gösterilebilir:



**Şekil 2.1.** İletişim Süreci

**Kaynak:** Tutar, H. ve Yılmaz, K. (2005). *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.28.

Kaynak, mesajı oluşturan ve onu bir kanal aracılığıyla hedef kitleye ulaştıran birim olarak tanımlanmaktadır. Kanal, kaynakla hedef arasındaki mesajın aktarılmasını sağlayan yoldur. Mesaj, kaynak ile hedef arasındaki ilişkiyi sağlayan ögedir. Harf, rakam, ses tonu, yüz anlatımı, her çeşit görsel, işitsel anlatımlar, bu arada dokunma kaynağın hedefe gönderdiği duygu, düşünce ve davranışların kodlanmış halidir. Mesajın ulaşması istenen kişi ya da grup hedef olarak adlandırılmaktadır. Algı, hedefin mesajı değerlendirme tarzıyla ilgili olup bilgiyi anlama sürecidir. Geri bildirim ise alıcının iletiye verdiği yanıt olarak tanımlanabilmektedir (Çalapkulu, 2011:1877).

İşletmelerde göndericiden alıcıya mesaj aktarma süreci olarak tanımlanan iletişim, yönetimin temel işlevlerinden biridir. İletişim yetkinliğine sahip olma yani; birebir olarak etkin ve sosyal açıdan uygun bir tarzda iletişim kurma yeteneği, işletme yönetiminde başarı için gerekli ön koşuldur (Darija, 2008:1863). Bu anlamda işletmeler açısından iletişim, işletme çalışanları tarafından bilgilerin anlaşılabilir sembollerle ifade edilmesi ve paylaşılması işidir (N. Çetin, 2007:30).

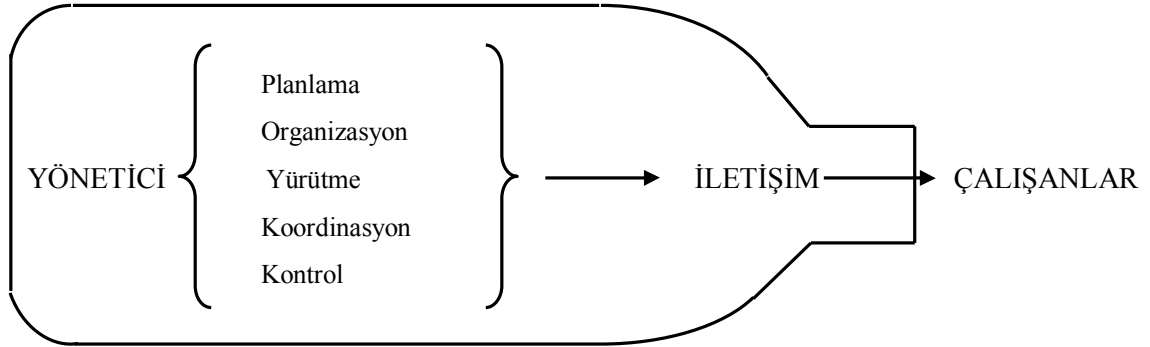
İşletmelerde iletişimin amacı, hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmaktır. İletişim iş süreçleri, çalışma prosedürleri, politikaların benimsenmesi ve uygulanması gibi organizasyonel amaçlara ilişkin işlevsel iletişim ağlarının kullanımını içerir (Greenbaum, 1974:740). Ayrıca, iletişim çalışanların işletmeye bağlılıklarının sağlanması ve etkin çalışmaları için işletmeler açısından önemli yere sahiptir. Bu açıdan organizasyonel sürecin ayrılmaz bir parçası olan iletişimin verimlilik, karar verme, işletmelerin moral değerleri ve uyumluluğu üzerinde önemli etkileri vardır (Nordin, Halib ve Ghazali, 2011:617). İşletme yöneticileri, çalışanlar arasında bilgi akışını sağlama sorumlulukları gereği iletişim sürecinde doğrudan yer almaktadırlar (Arnold ve Silva: 2011:3).

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biri olan iletişim sayesinde, yöneticiler ne istediklerini, ne zaman istediklerini ve nasıl istediklerini iletişim ile işletme çalışanlarına aktarırlar (N. Çetin, 2007:30). İşletme çalışanları da işletmenin geleceğine ilişkin planlarının neler olduğunu, politikalarını, işe ilişkin bilgileri, işletme çevresine ilişkin bilgileri, işletmenin finansal durumuna ve diğer çalışanlara ilişkin bilgileri, işi geliştirmeye yönelik fırsatların olup olmadığını, varsa neler olduğu vb. bilgileri edinmek isterler (Kocabaş, 2005: 251).

İşletmenin geleceğine ilişkin bilgileri, yani; misyonunu, vizyonunu, amaçlarını vb. iletmek ve koordine etmek yönetimin faaliyetlerinin yerine getirilmesiyle gerçekleşecektir (Pira ve Kocabaş, 2003: 96). Bu kapsamda yöneticiler, işletme kaynaklarını etkin ve yeterli şekilde planlamak, organize etmek, yöneltmek, kadrolamak ve denetlemek yoluyla işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişiler olarak yönetim fonksiyonlarının etkinliğinin artırılmasında iletişim araç ve tekniklerinin nasıl kullanılacağını, iletişim sürecinden nasıl yararlanabileceklerini bilmek zorundadırlar (Eroğlu ve Sunel, 2006:179).

Kısaca, iletişim sürecinin açık ve etkin olmasında yöneticilerin önemli rolleri bulunmaktadır. Yöneticiler, hem iş akışının sağlanması ve iş çevresinin oluşturulmasında, hem de çalışanlara bilgi ve geri bildirim sağlanmasında belirleyici olmaktadır (Yüksel, 2005:293). Bu açıdan yöneticiler iletişim sürecinin dikkat etmek zorunda oldukları süreçlerden biri olduğunu unutmamalıdır. Yöneticiler dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilirler; ancak bu plan veya kararlar, yöneticilerce uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsız olacaktır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise, iletişimdir. İletişim, eğer kurallarına uyulmazsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve

mesajın yalnızca bir kısmı ilgililere ulaşabilir. İletişimin darboğaz olma özelliği ise, gecikme, performans düşüklüğü, kayıp, zarar vb. sonuçlarını beraberinde getirebilir (Koçel, 2003:530-531). İletişim darboğazı olarak adlandırılan bu durum Şekil 2.2. ile gösterilebilir:



**Şekil 2.2.** İletişim Darboğazı

**Kaynak:** Atak M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2). s.61.

İletişimin bu özelliğinden dolayı yöneticiler açısından önemi yadsınamayacak olan iletişim sürecine daha yakından bakılacak olursa; iletişimin buraya kadar yapılmış olan farklı tanımlamalarında iletişim süreci; duygu, düşünce ve olayların anlam yüklü göstergelerinden oluşmuş mesajlar aracılığı ile hedef konumundaki kişi veya gruplara aktarılması, hedefteki etkisinin geri besleme aracılığı ile ölçülerek yeni iletilerin kodlanması süreci olarak belirtilmektedir (Kalkan ve Alparslan, 2009:28). Diğer bir ifadeyle, iletişim kaynak ve hedef arasında davranış değişikliği oluşturmak amacıyla bilgi, tutum, duygu ve becerilerin anlamlarının ortaklaştırılması, paylaşılması için gerçekleştirilen etkileşim süreci olarak da tanımlanabilmektedir (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008:82).

### 2.1.2.2. İletişimin Türleri

İletişimin başlıca türleri çalışmanın amacı kapsamında sözlü, yazılı, sözsüz ve elektronik iletişim olmak üzere dört grupta kısaca incelenecektir.

#### 2.1.2.2.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, konuşarak gerçekleştirdiğimiz iletişimdir. İki kişinin karşılıklı konuşmasında olduğu gibi doğrudan veya telefon görüşmelerinde olduğu gibi uzaktan

ve dolaylı olabilir. İnsanın duygu, düşünce, izlenim ve tasarımlarını sözle bildirmesine sözlü iletişim diyebiliriz (Saraç, 2006:108).

Sözlü iletişimin en önemli özelliği, sözlü olarak iletilen sorular ve yapılan anlaşmalarda yüz ifadeleri ve jestler vasıtasıyla fikir alış verişi ve fikir desteğinin hızlı bir şekilde gerçekleşmesine imkân sağlamasıdır. Yüz yüze konuşmalar çok geniş ipuçlarının ve derin duyguların anlaşılmasını kolaylaştırır. Çünkü birinin gözlerinin içine bakıp gözlerindeki bakıştan ya da sesindeki vurgudan gerçek problemin, sorunun veya cevabın ne olduğunu rahatlıkla anlamak mümkündür. Bu yüzden yöneticiler genellikle sözlü iletişimi yazılı iletişime tercih etmektedirler. Bununla birlikte sözlü iletişimin bazı sakıncaları vardır. Bunlar; zaman kaybına neden olabilme, kayıt edebilme zorluğu, yanlış kelime seçerek ve gerekli ayrıntıları atlayarak hatalara sebep olabilme şeklinde özetlenebilir (Şahin, 2007:88).

İletişimin daha hızlı akışını, kişiler arası ilişkilerin pekişmesini ve gelişmesini sözlü iletişim araçları sağlar. Bazı sözlü iletişim araçlarına herhangi bir konuda çalışanları aydınlatmak amacıyla geniş dinleyici kitlesine dönük sözlü bilgi iletişim akışını sağlayan konferanslar, konferanslardan daha uzun süreli olan ve genelde eğitim amaçlarına yönelik olarak düzenlenen seminerler, en az iki kişi arasında gerçekleşen karşılıklı konuşma ve soru sorma olarak tanımlanan görüşme ve bunlara ek olarak işbirliği ve anlayış ortamı oluşturularak sorunlara çözüm yollarının araştırılması için çeşitli kollarda yapılan toplantılar örnek gösterilebilir (Ada, Alver ve Atlı, 2008:493).

#### **2.1.2.2.2. Yazılı İletişim**

Yazılı iletişim, en sık başvurulan iletişim türlerinden biridir. Resmi yazı, iş mektubu, başvuru formu, dilekçe, rapor, genelge, sözleşme ve broşür, yazılı iletişim yoluyla oluşan belge türlerindedir. Bu belgeler tür olarak birbirlerinden farklı gibi görünse de tümü, herhangi bir konuda bilgi vermek veya bir işi başarmak gibi bir amaca, iletilmek istenen bir mesaja ve etkilemek istenilen bir alıcıya sahiptir. Bu nedenle her belge işletme faaliyetleri sonucunda oluşturulur ve yapılan faaliyetlerdeki kişi, olay ve amaçlar için kanıtsal özellik taşır (Odabaş, 2001:158).

Fiziksel bir varlığa sahip olan yazılı iletişimde, mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bir mesaj için bilginin gerçeklik ve doğruluğunu kaybetmeksizin paylaşılmasını sağlamak üzere, uygun iletişim araçları tercih edilmelidir (Elme ve Demir, 2003:148). Yazılı iletişim araçları yönetsel faaliyetlerin büyük bir

bölümünü oluşturur. İşletmelerde tüm prosedürler yazılı olarak düzenlenir. Resmi bir nitelik taşırlar, bu nedenle hukuksal anlamda bir belge niteliği taşırlar. Ayrıca; yazılı iletişim araçları, geri bildirim sürecinde gecikmeye neden olmaları, karşılıklı fikir alışverişlerini engellemeleri nedeniyle iletişimi kaybetme olasılığı vardır (Demirtaş, 2010:417).

#### **2.1.2.2.3. Sözsüz İletişim**

İşletmelerde iletişim ister sözlü ister yazılı olsun hareketler, mimikler ve jestlerle desteklenmediği sürece etkisi fazla olamaz. Bu nedenle özellikle yöneticiler, çalışanlar üzerinde etkili olabilmek için söylemlerini jest ve mimikleriyle desteklemek zorundadırlar (Koç ve Topaloğlu, 2010:193). Herhangi bir sözlü iletişimde saklı olan anlam, sadece kelimelerin içinde değil, bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri ve iletişimin gerçekleştiği ortam ve koşullarda da aranmalıdır. Bunun yanı sıra, birçok kişinin sözlü iletişimi yazılı iletişime tercih ettiği düşünüldüğünde, beden dilini okuma, ses tonunu algılayabilme gibi sözsüz iletişim unsurlarının öneminin daha da arttığı söylenebilir (Erkuş ve Günlü, 2009:10).

Bireyin duruş, bakış, gülümseme, kaş çatma, yürüyüş biçimi gibi vücudun fiziksel özellikleri ve hareketlerinin (beden dili) yanı sıra, çalışılan ve yaşanan mekânlar, kullanılan dekorasyon elemanları ve düzenleniş biçimleri ile kültürel öğeler sözsüz iletişimi bütünleyen birer bileşen olarak ele alınmaktadır (Barlı, 2008:331). Bu anlamda, işletmelerde yöneticinin giyim tarzı, oturma şekli, çalışma odası ve masasının düzeni, yeri, görüntüsü vb. de bir takım mesajlar vermektedir. Bazı yöneticiler bu tür mesaj araçlarını bilinçli olarak kullanmaktadırlar (Koçel, 2003:548).

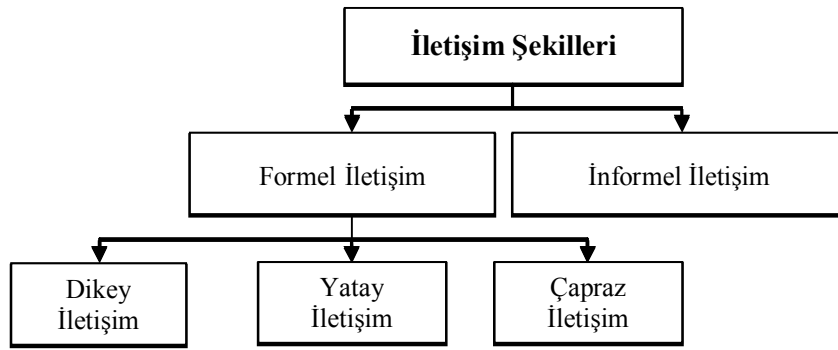
#### **2.1.2.2.4. Elektronik İletişim**

Son yıllarda işletmelerde iletişimin doğası önemli ölçüde değişmiştir. Bu değişikliğin temel sebeplerinden birisi elektronik iletişimde meydana gelen gelişmelerdir. Günümüzde yöneticiler yerlerinde kalarak tele-konferanslara katılabilmekte ve birbirlerini televizyon monitörlerinde görebilmektedirler. Diğer yandan cep telefonları ve faks cihazları ile e-posta bağlantıları yöneticilerin diğer insanlarla iletişimini daha da kolaylaştırmaktadır. Elektronik posta gibi interaktif elektronik haberleşme, iletişim hızını artırırken göz teması, duruş ve beden dili ortadan kaybolduğundan interaktif iletişim ve artan video konferans sistemine göre daha az etkili olmaktadır (Şahin, 2007:88).

İşletmelerde gerek sosyal gerekse teknolojiye dayalı bu ağlar sayesinde bilgi, etkin bir şekilde paylaşılabilir (Sağsan, 2006:35). Bunun yanı sıra elektronik iletişim sayesinde her an güncel bilgiye ulaşabilen yöneticiler, hem sağlıklı karar verme imkânını artırmış hem de işletmedeki kontrol fonksiyonunu daha etkin yapma imkânına kavuşmuştur. (Koç ve Topaloğlu, 2010:194).

### 2.1.2.3. İletişimin Şekilleri

İletişim şekilleri; yatay, dikey ve çapraz yollarla meydana gelen formel iletişim ve informal iletişim olmak üzere ikiye ayrılarak Şekil 2.3.'deki gibi incelenecektir.



Şekil 2.3. İletişim Şekilleri

#### 2.1.2.3.1. Formel İletişim

Formel iletişim ile işletmelerde çalışanlar arasında fikir, bilgi ve duygu alışverişini zorunlu kılan, üst yönetimce etkinliği artırmak ve istenilen hedeflere ulaşmak amacıyla bilinçli olarak oluşturulan, işletmenin hiyerarşik yapısı ve çevre ile dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya), yatay ve çapraz iletişim yoluyla bilgi akışı sağlanmaktadır (Demirtaş, 2010:415). Dikey iletişim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru olmak üzere iki türlü gerçekleşmektedir.

Üst kademe yöneticisinden başlayıp emir-komuta zincirini izleyerek alt kademelere doğru olan iletişime yukarıdan aşağıya doğru iletişim denilmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010:191). Aşağı doğru iletişim, birtakım sorunları beraberinde getirmektedir. Bunlardan birincisi, mesajın bir kişiden diğerine aktarılırken içeriğinde azalmalar olması ve anlamını yitirmesidir. Mesajın iletilmesinde ne kadar çok kişi rol alırsa, mesaj o kadar bozulur. İkinci sorun ise, ast ile üst arasındaki toplumsal ilişkilerin derecesidir. Yöneticinin iletişim sırasındaki tutum ve davranışı, astın yöneticiye duyduğu saygı ve güven, yukarıdan aşağıya iletilen bilgilerin ast tarafından doğru



olarak algılanıp algılanmamasında önemli bir rol oynamaktadır. Üçüncü sorun da astlara gereğinden fazla veya az bilgi verilmesidir. Fazla bilgi işin içinden çıkılmasını zorlaştırırken, az bilgi verilmesi durumunda da ast sürekli üstüne danışmak durumunda kalabilecektir. Bu durum üst açısından zaman kaybına neden olacaktır (Şahin, 2007:89-90). Etkin ve sağlıklı bir iletişim gerçekleştirebilmek için tüm bunlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

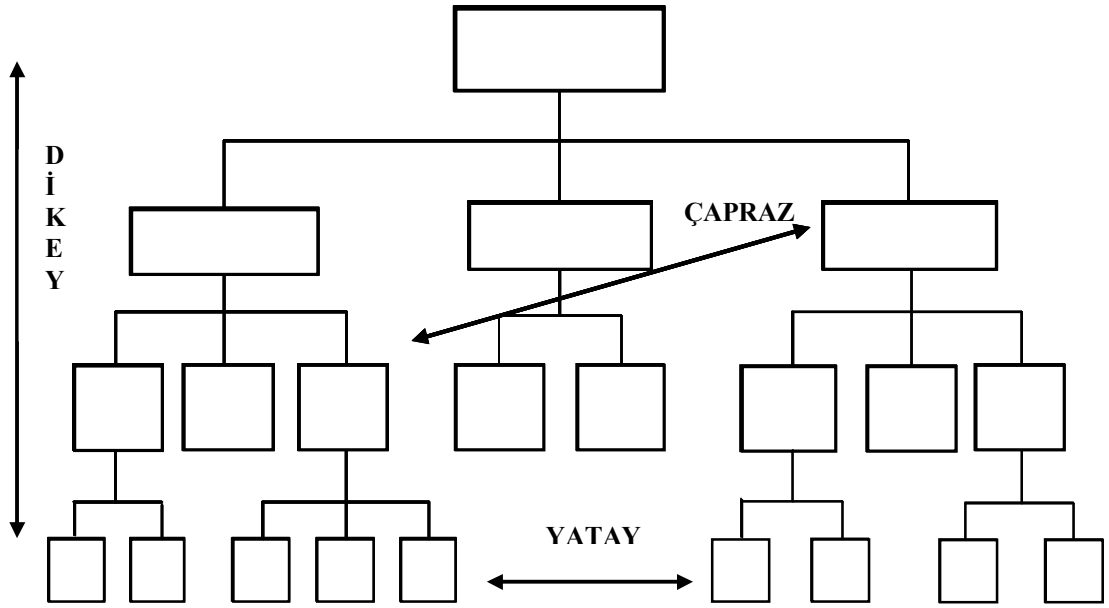
Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde ise, alt düzeydekilerin mesajları orta düzeydekiler tarafından özetlenerek ve değiştirilerek üst düzeylere iletilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2005:147-148). Aşağıdan yukarıya doğru iletişim sisteminin etkinliğini engelleyen birtakım faktörler söz konusudur. Üst düzey yöneticilerin önemli hatalarından biri hiyerarşinin, dikey iletişimi temiz bir kanaldan sağladığını varsaymalarıdır. Bunlar; astların üstlerine duydukları saygı ve güven, üstlerin astlarına karşı tutum ve davranışları, üstlerin astları ile toplumsal ilişkilerinin niteliğidir (Ada, vd., 2008:491).

Dikey iletişim, tüm düzeyler arasındaki iletişimi kapsarken; yatay iletişim, aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki iletişimi içermektedir. Yatay iletişim bu şekilde tanımlansa da daha çok yönetici konumunda görev yapanlar arasında gerçekleşmektedir (Şahin, 2007:91). Yatay iletişimin amacı; yalnızca bilgilendirmek olmayıp, bağlı birimler arasında faaliyetleri koordine etmek, desteklemek ve kolaylaştırmaktır. Sorunsuz bir yatay iletişim, işbirliğini güçlendirmektedir. Bunun sonucunda verilen hizmetin kalitesi ve işlerin verimi artmaktadır. Farklı bölümlerin bir araya gelerek bilgi alışverişinde bulunması, teknik ve toplumsal konularda çalışanların gelişmesine ve etkinliklerin bütünleşerek gerçekleşmesine imkân tanımaktadır. Ayrıca bu iletişim şekli, diğer iletişim kanallarına göre daha hızlı ve doğrudandır. İşletmedeki belirli bir bölüm yöneticisinin bir üstteki amirine danışmaksızın, diğer bölümdeki kişilerle doğrudan iletişime geçebilmesi önemli bir zaman kazancı sağlamaktadır (Ünüvar ve Bilge, 2009:61-62).

İletişim süreci, bazı durumlarda iletilen bilginin niteliğine göre çapraz bir yol izlemeyi de gerektirebilir. Örneğin, bir işletmede üretimden sorunlu genel müdür yardımcısı yeni alınan ve deneme çalışmasında olan bir büro makinesinin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda normal olarak emir komuta zincirindeki tüm bağlantıları dolaşması gerekir. Bu ise zaman alıcı bir yoldur. İşte bunu önlemek için

bu yönetici doğrudan o işi yürüten çalışanın bilgisine başvurabilir. Bu yolla hiyerarşide sorumlu kişiler atlanmış olsa da sistem gereksiz mesajlardan arındırılmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2010:191-192).

Çapraz iletişim, işletmeye yönelik uzmanlaşmayı, farklı bölümlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi kavramalarını ve yardımlaşmayı kolaylaştırıcı bir etki yaratır. Özellikle ekip çalışmasına ağırlık veren işletmelerde, katılımın yararlı sonuçlar verebilmesi için çapraz iletişime önem verilmesi gerekir. Çapraz iletişim, bilgi alışverişi sayesinde çoklu düşüncenin ortaya çıkmasını sağlayan bir iletişim yoludur ve farklı düzeylerdeki farklı bakış açılarını değerlendirme ve sorunu daha kolay çözmeye imkân tanımaktadır. (Ünüvar ve Bilge, 2009:62). Ancak bilgi alışverişi dışında bir yöneticinin başka bir bölümdeki çalışanlara emir vermesi şekline dönüşürse veya gereksiz yere görüşülürse, örgütsel düzen yerini örgütsel düzensizliğe bırakır. Bu yüzden işletmeler gerek kalmadıkça çapraz iletişim yolunu kullanmaktan kaçınırlar (Ada, vd., 2008: 491). Formel iletişimin kapsadığı bu iletişim yolları Şekil 2.4. aracılığıyla gösterilmektedir.



**Şekil 2.4.** İşletmelerde İletişim Yolları

**Kaynak:** Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, s.550.

Özetle; Şekil 2.4.'ten de anlaşılacağı üzere, iletişim dikey, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere üç yönde gerçekleşmektedir. Yöneticiler, bu üç yöndeki biçimsel iletişim yollarını işletmelerde oluşturmak ve devam ettirmekten birinci derecede

sorumludurlar. Yöneticiler aynı zamanda, çalışanların arasına katılmak yoluyla oluşturdukları informal (biçimsel olmayan-doğal) iletişim şekillerini de kullanmaktadırlar (Şahin, 2007:89).

#### **2.1.2.3.2. İnfornel İletişim**

İnfornel iletişim, formel iletişimin yetersiz kalması ve çalışanların bu konuda tam anlamıyla doyuma ulaşamamaları, çalışanların akraba olmaları veya aynı çevrede oturmaları, aynı hayat görüşünü paylaşmaları, kısacası; psikolojik ihtiyaçlarını karşılama gereksinimleri, inisiyatif alabilme yetenekleri vb. birçok nedene bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010:192). Başka bir ifadeyle, bir organizasyondaki gerçek güç kaynakları informal ilişkilere bakılarak ve informal iletişim kanalları yoluyla anlaşılabilir. Özellikle günümüz koşullarında sorunların çözümü, takım çalışması, misyon ve vizyon paylaşımı, basık organizasyonlar vb. konular informal kanallar yoluyla oluşan mesaj alışverişini gerektirmektedir. Bu iletişim tarzının önceden belirlenmiş bir kalıbı yoktur. Mesaj alışverişi her yönde olabilir, düzey veya konuma bağlı değildir, dinamiktir (Koçel, 2003:542).

İnfornel iletişim, formel iletişime göre daha geniş bir yelpazeye sahiptir. Bununla birlikte informal iletişim gereksinimi yönetim işlevine ve düzeyine göre farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Buna karşın, işletmelerde yöneticiler, çalışanlar ve paydaşlar tarafından daha çok formel iletişime bağlı kalınması gerekliliği ile ilgili algıların varlığı bilinmektedir. (First ve Tomić, 2011:46). İşletme içindeki informal gruplaşmalar, işletme dışındaki sosyal birliktelikler, değişik bölüm ve kişilerle kurulan ilişkiler, informal birebir görüşmeler, dedikodu, rivayet ve söylentiler, liyezon elemanların (dedikoducu, laf getirip götürten kişiler) arada bir çalışanların arasına karışarak direkt olarak kendileriyle konuşmaları informal iletişim kanallarına örnek olarak verilebilmektedir (Demirtaş, 2010:416).

### **2.2. ETKİN İLETİŞİM KAVRAMI**

Çalışmanın bu kısmında etkin iletişim kavramı çerçevesinde; etkin iletişimin tanımı yapılarak önemi açıklanacak, etkin iletişimi engelleyen faktörlere yer verilecek ve etkin iletişimin çözüm önerileri hakkında bilgi verilecektir.

### 2.2.1. Etkin İletişimin Tanımı ve Önemi

İletişim, işletmelerin misyon, vizyon ve temel amaçlarının belirlendiği stratejik yönelim sürecine uyum, katılım, yayılım, paylaşımın sağlanmasıyla hizmet etmektedir. İletişimin amaçlarından birisi de yönetici ve çalışanları işletmelerin misyon, vizyon ve değerleri, doğrultusunda bir araya getirmektir (Arnold ve Silva: 2011:156). İletişim içinde yaşadığımız hızlı değişim ve gelişim iş ortamında işletmelerin bu dinamik çevre ile etkileşim içinde olmalarında ve bu süreci kendi yararları doğrultusunda yönetebilmelerinde önemli role sahiptir. Bu durum kuşkusuz, yönetici ve çalışanların etkin iletişim becerilerine sahip olmalarını gerektirmektedir (Abbasi, Siddiqi ve Azim, 2011:242).

Herhangi bir işletmenin hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için etkin bir iletişim sistemine sahip olması gereklidir. Bir yönetim aracı olarak iletişim, işletme yöneticileri ve çalışanları arasında ilişkilerin tanımlanmasına, belirlenmesine, kurulmasına ve sürdürülmesine yardımcı olur (Chen, 2008:167). Bu kapsamda işletmeler, ister büyük isterse az sayıda çalışana sahip küçük kuruluşlar olsun, bilgi çağı ve bilgi toplumunun da gerektirdiği gibi başarılarını etkin bir iletişim ağı üzerinde temellendirmek durumundadırlar. Çünkü işletmelerin gücü, sahip oldukları iletişimin etkinlik ve etkililiğiyle ortaya çıkmaktadır (N. Çetin, 2007:30). Ayrıca günümüzde işletme çalışanları, şirket içinde ileri teknoloji imkânları ve çok yönlü iletişimin sağlanmasının yanı sıra yöneticileri ile gerektiğinde yüz yüze iletişim içinde olabilmeyi de istemektedirler. Bu durum işletmelerde etkin bir iletişim sisteminin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Kupritz ve Cowell, 2011:57).

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmelerinde etkin iletişim sisteminin gerekliliği yöneticiler, çalışanlar ve diğer paydaşların uyumlu birlikteliği ile istenen düzeyde sağlanabilir (Emojorho, 2010:1). Ancak, etkin bir iletişim için kaynaktan, alıcı veya alıcılara mesajın iletilmesi yeterli olmamaktadır. Çünkü mesajı gönderen kişinin genellikle bir amacı vardır ve bu amaç gönderilen mesaj doğrultusunda alıcının mesajı beklemesine, alma biçimine ve alınma derecesine göre bir davranışta bulunmasıdır. Mesajı gönderenin (kaynak) istediği davranışın alıcı tarafından gösterilmesi (olumlu geri bildirim sağlanması) yoluyla etkin iletişim gerçekleşmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2005:17). Etkin iletişim sadece işletme yöneticileri ve çalışanlarının becerilerine bağlı olmayıp aynı zamanda bunların arasındaki dinamiklere de bağlıdır (Lauring, 2011:236).

Bu kapsamda temel olarak etkin iletişim için bilinen, kapsamlı bir iletişim yapısının varlığının yanı sıra farklı rollerdeki kişiler arasında ilişkileri düzenleyen bir kodun oluşturulmasının ve anında birbiriyle bağlantı kurabilecek kişiler arasında ilişki kurulmasının gerekli olduğu söylenmektedir (Emojorho, 2010:2).

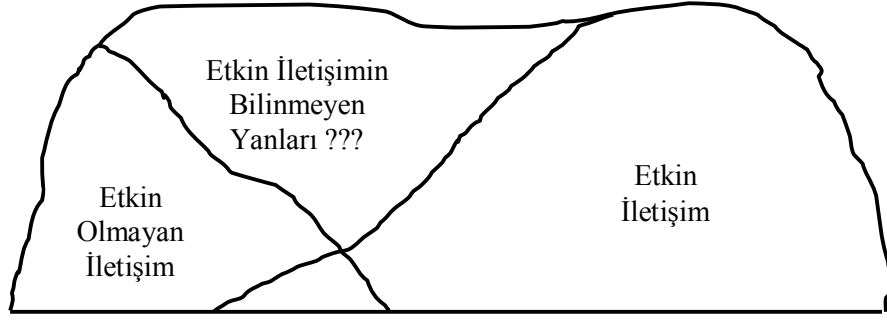
İşletmelerde yöneticiler tüm yönetim fonksiyonlarını çalışanlarla etkin iletişim kurarak yerine getirebilirler. Bu nedenle iletişim süreci tüm yönetim fonksiyonlarının dayanak noktasını oluşturmaktadır. Bir işletmede çalışanlar ve yöneticiler arasında etkin iletişimin sağlanması, yöneticilerin planlama, uygulama, kontrol, organize etme gibi tüm görevlerini yerine getirmesinde çok önemli rol oynar (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010:107). Etkin iletişim ile paylaşılmış bir anlayış yaratma amaçlanır. Paylaşılmış anlayış da işletme çalışanlarının işletmenin kimliğine dair hislerini açığa kavuşturur (Tüzün ve Çağlar, 2008:1020). Yani etkin iletişimin sağlanması, yöneticilerin işletme vizyon ve misyonunu çalışanlarla paylaşmaları açısından önemlidir. Vizyon ve misyonun çalışanlara iletilmesi ve onları ortak amaç çevresinde bir araya getirip işletmeye ivme kazandırmak kurulacak sağlıklı ve etkin bir iletişim ağıyla sağlanabilir (Tuna, 2009:83-84). Bu açıdan bakıldığında, amaç her ne olursa olsun, işletme içerisinde etkin bir iletişim ağı yok ise hiçbir şey istenildiği gibi olamayacaktır (Taşcı ve Eroğlu, 2008:28).



**Şekil 2.5.** Etkin İletişim Alanında Nitelik Değişimi

**Uyarlandığı Kaynak:** Kobu, B. (1987). *Üretim Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, s.710.

Her geçen gün stratejik yönelimde etkin iletişimin rolü artmaktadır. Yakın gelecekte etkin iletişim alanının, hem etkin olmayan iletişim alanından hem de etkin iletişimin bilinmeyen yanları alanından daha büyük parçaları kendine katacağı söylenebilir. Buna göre işletmelerde etkin iletişim alanlarının gelecekte alabileceği durum şekildeki gibi gösterilebilir.



Genel olarak ifade etmek gerekirse, işletme genelinde başarının sağlanabilmesi için, işletmelerin paylaşılan vizyon, çalışanların motive edilmesi, açık fikirlilik gibi birtakım yeterliliklere sahip olmalarının yanı sıra çalışanlar arasında işbirliği ve uyumu gerçekleştirecek etkin iletişimin de sağlanması gerekmektedir (İbicioğlu ve Avcı, 2005:157). Etkin iletişimin sağlanmadığı durumlarda işletmelerde amaca yönelik bir belirsizlik olabilir. Bu amaçla ilgili belirsizliği azaltmak için iletişim gereklidir ve doğal olarak, kişilerarası iletişim işletme amaçlarıyla uyumlu hale getirilmelidir. Ancak, etkin iletişim işletme amaçlarıyla ilgili belirsizliği azaltabilmektedir (Malik ve Kabiraj, 2010:47).

### 2.2.2. Etkin İletişimi Engelleyen Faktörler

İletişim sürecinin çeşitli nedenlerle tam anlamıyla etkin bir şekilde uygulanamadığı görülmektedir. İletişimin etkinliğini engelleyen birçok faktör bulunmaktadır. Etkin iletişimi engelleyen faktörler ve çözüm önerileri literatürde farklı biçimlerde sınıflandırılmış olmakla birlikte bu çalışmanın amacına uygun olarak; kişisel ve örgütsel faktörlerle sınırlandırılarak incelenecektir. Bununla birlikte etkin iletişim faktörleri ve çözüm önerilerine yönelik tüm sınıflandırmaların mutlak olmadığı birbiri ile etkileşimli olduğu ve bu nedenle birbirlerinden bağımsız düşünülmemeyeceği dikkate alınmalıdır.

#### 2.2.2.1. Kişisel Faktörler

İletişimin iki temel unsuru olan gönderici ve alıcının iletişim sürecinin etkinliğini azaltıcı rol oynadıkları bilinmektedir. Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar bir yandan mesajı oluşturan sembollerin niteliğini etkilerken, bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum sergilenmesine neden olabilirler (Koç ve Topaloğlu, 2010:194). Alıcının göndericiye olan tutumu, güveni ve inancı, göndericiden gelecek mesajları farklı şekillerde değerlemesi ile sonuçlanabilmekte veya gelen mesaj alıcının inancı ile ters ise, bu tür

bir mesaj tam olarak algılanamayabilmektedir (Koçel, 2003:544). Kısaca, gönderici ve alıcının farklı gereksinimleri olduğundan her gönderici veya alıcı mesajı içinde bulunduğu gereksinim dilimine göre algılar, yeterince algılayamaz veya hiç algılamaz (Günlü, 2001:159).

İletişim sürecinde önemli bir unsur olan dilin, içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdıkları ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi olmayan hususlar olduğu gerçeğinden hareketle, bazı durumlarda göndericinin bir kelimeye veya kavrama verdiği anlam ile alıcının bu sembol veya kavrama verdiği anlam farklı olabilir. Hatta bazen alıcı göndericinin kullandığı kelime veya kavramı hiç bilmiyor olabilir. Bu takdirde de bilmediği bir şeyi başka bir anlama çeker, yani; yorumlar. Bütün bu açıklamalar bize dil güçlüklerinin şematik faktörler olarak iletişimi büyük ölçüde engellediğini göstermektedir (Eren, 2003:460). Ayrıca, göndericinin belli bir zamanda alıcıya gereğinden fazla bilgi göndermesi durumu da söz konusu olabilir. Bu durum aşırı bilgi yüklemesi olarak adlandırılmaktadır. Ancak her bireyin belli bir kapasitesi vardır. Bu kapasite aşırsa iletişim amacına ulaşamaz (Can, 2005:336).

Bazı durumlarda iletişim sürecinin aldığı süre, etkin iletişimi engelleyen önemli bir faktör olarak görülebilmektedir. Örneğin, özellikle zaman baskısı varsa mesaj asıl alıcıya ulaştırılmak üzere başka birisine aktarılır veya işletmelerde alıcıya belirli düzeylerden ve formel yollardan ulaşmak yerine informal ve kısa yollardan ulaşmak tercih edilebilir. Bu ise normal olarak iletişim süreci içine girecek bazı bireyleri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklıklara sebep olabilecektir. Sonuçta, yöneticilerin zamanlarının kısıtlı olması, bazı konuları çok özet olarak aktarmalarına yol açabilecektir (Koçel, 2003:544).

Etkin iletişimi engelleyen faktörlerden bir diğeri de daha çok yönetici ve çalışanlar arasındaki düzey farklılıklarıdır. Bu farklılık, işletmelerdeki güç ve hiyerarşiden kaynaklanmakta olup işletme çalışanlarının yöneticilere bağımlı bir yapıda olmalarına yol açabilecektir. Göndericinin düzeyine göre bireylerin dinleme ve yanıtlama tepkileri (geri bildirimleri) değişir ve genelde çalışanlar, kendileriyle aynı veya daha üst düzeylerde çalışanlar ile iletişimde bulunmada daha istekli davranmaktadır (Elma ve Demir, 2003:155).

Günümüz iletişim ortamında bilgi ve haberler çok hızlı yayıldığından işletmelerin etkin iletişimde herhangi bir engelle karşılaşmamak adına iletişimin önemli

unsurlarından olan geri bildirim alınmasına da dikkat etmeleri gerekmektedir. Özellikle işletmelerin dış müşterilerinden kaynaklanmakta olan geri bildirim alınmasındaki olumsuzluklar, eğer kontrol işletmede olmazsa, işletme için kötü bir reklam olabilecektir (Karcıoğlu ve Kurt, 2009:56). Bu durum geri bildirim olumlu olabildiği gibi olumsuz da olabileceğini göstermektedir.

Olumsuz geri bildirim, kaynağın gönderdiği mesajın alıcı da istenilen etkiyi oluşturmadığını ifade eder. Gönderici, olumsuz geri bildirim aldığı anda hemen gönderdiği veya göndereceği mesajları kontrol eder ve onları yeniden düzenler. Bu anlamda geri bildirim, mesajı gönderen kişiye alıcı tarafından yapıldığına göre, alıcı vermiş olduğu geri bildirim göndericinin kontrol edebileceği ve düzeltebileceği davranışlarına yöneltmesine dikkat etmelidir. Eğer göndericinin kontrol edemeyeceği bazı hususları ve davranışları hatırlatırsa bu hayal kırıklığını artırır, ilişkileri bozar ve iletişimin etkinliğine zarar verir (Güney, 2001:218; Eren, 2006:367).

#### **2.2.2.2. Örgütsel Faktörler**

Etkin iletişimi engelleyen faktörler, örgütsel değişkenlere bağlı olarak değişik şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu faktörlerden öne çıkanlar; çevresel koşullar ve bilgi sistemleri olarak ele alınacaktır. Bu bağlamda örgütsel faktörler gürültü, çalışma koşulları ve bilgi sistemleri ile ilgilidir. Bu faktörlerden gürültü özellikle sözlü iletişimi etkileyen önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2003:544). Gürültü, kalabalık nedeniyle ortaya çıkan mekanik bir gürültü olmakla birlikte dinleyicinin kafasının başka şeylerle meşgul olması gibi psikolojik de olabilir (Can, 2005: 337).

İşletmelerde belli düzeylerde çeşitli şekillerde ortaya çıkan gürültünün doğal olarak yönetici ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakacağı açıktır. Çalışma ortamının fiziksel konumu, büyüklüğü, biçimi, rengi, aydınlatma derecesi, ısısı, sessiz ve tenha olması gibi özellikleri iletişimin etkinliğini azaltır (Elma ve Demir, 2003:155). Aynı şekilde işletme içi ve dışı iletişim araçlarını kullanma yetkisi, bu araçların teknik özellikleri vb. yönetsel kısıtlamalar da iletişimin etkinliğini azaltan çevresel koşullardandır (Koç ve Topaloğlu, 2010:194).

İletişimin etkinliğinde önemli rol oynayan örgütsel faktörlerden birisi de işletmenin iç ve dış çevresine yönelik bilgi akışını yönlendiren bilgi sistemleridir. Bilgi sistemleri yöneticilere güncel bilgi sağlayarak tüm yönetim düzeylerinde ve işletme işlevlerinde onların rasyonel karar vermelerine imkân sağlayacaktır. Bilgi sistemleri ile



ilgili uygulamalardan bilgi bankası, elektronik posta, mesaj dağıtıcısı vb. uygulamaları iletişimde zaman ve mekân farkını ortadan kaldıracaktır (Koçel, 2003:554-555).

Bilgi sistemleri yönetim gereksinimlerine göre stratejik bilgi sistemleri (üst düzey bilgi sistemleri), karar destek sistemleri, ofis otomasyon sistemleri vb. farklı çeşitlerde ortaya çıkmaktadır (Rachman, Mescon, Bovee ve Thill, 1993:455-456). Örneğin, üst düzey yönetimle ilgili olan stratejik bilgi sistemleri işletmelerin rekabet üstünlüğü elde ederek başarıya ulaşmalarında önemli bir rol oynayabilir. Orta düzey yönetimle ilgili olarak karar destek sistemleri, yapay zeka ve uzman sistemleri yöneticilere işletme faaliyetleriyle ilgili doğru ve güncel bilgileri sunarak işletme faaliyetlerinin amacına ulaşmasına yardımcı olacaktır. Alt düzey yönetimle ilgili olan ofis otomasyon sistemleri ise, işletmelerin temel faaliyetleri ile ilgili verileri sağlayacaktır (Tekin, Güleş ve Öğüt, 2006:185).

Bilgi sistemleri, hem işletme içi işlevsel sistemler hem de işletme dışı çok çeşitli kaynaklardan toplanan verilerle birlikte düşünülmelidir (Leek, 1997:86). İşletmelerde bilgi sistemleri, yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgileri işletmenin makro ve mikro çevresinden toplama, organize etme, özetleme ve ihtiyaç duyan alt sistemlere ve yöneticilere raporlama özelliklerinden dolayı iletişimin etkinliği açısından önemlidir (Demirhan, 2002:118). Başka bir deyişle, işletmelerin iç ve dış çevresiyle olan her türlü etkileşimleri, iletişim ve bilgi sistemleri aracılığıyla yönetime iletilmekte ve yönetim bu bilgilerle sistemi yönetebilmektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009:162).

Bilgi sistemlerinden gereği gibi yararlanabilmek için sistemin kullanıcı dostu olması, ileri teknoloji ve uzman personel ile desteklenmesi de oldukça önemlidir. Aksi halde bilgi sistemlerindeki herhangi bir başarısızlık, sistemin işleyişinde kopukluklara neden olarak iletişimin etkinliğini azaltacaktır. Ayrıca bu durum işletmenin, büyük bir maliyet ve zaman kaybına uğramasına da yol açacaktır (Tahirov, 2009:124).

Özetle; bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve yeniliklerin desteklediği bilgi sistemlerinin, yöneticileri karar sürecinde yönlendirerek işletmelerde iletişimi önemli ölçüde etkinleştirdiği ve sistemleştirdiği görülmektedir (Şimşek ve Kınır, 2006:291). Bu anlamda bilgi sistemleri işletmenin stratejik yöneliminde misyonun belirlenmesi, vizyonun geliştirilmesi, uygulanacak stratejilerin seçimi gibi bileşenlerin katılımcı bir yaklaşımla saptanmasına katkı sağlar.

### 2.2.3. Etkin İletişim Önerileri

Etkin iletişimi engelleyen faktörler genellikle gönderici ve alıcı konumundaki ast-üst ilişkilerinden ve bunların kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin başta kendi kişisel özellikleri olmak üzere iletişimde bulunduğu çalışanlarla ilgili özellikleri bilmesi ve anlaması sürecin etkinliği açısından gereklidir. Bunun yanı sıra, alıcı konumundaki kişilerin iyi birer dinleyici olmaları da gerekir. Alıcı, iyi bir dinleyici olduğu sürece iletişim süreci etkin olacaktır (Koçel, 2003:544-545). Yöneticilerin etkin iletişim becerisine sahip olmaları açısından iletişimde bulunulan tarafların birbirlerini anlamalarında karşılıklı duygu ve düşüncelerini empati yoluyla görme duyarlılığını kazanmaları önemlidir (Şimşek, 2004:237).

İletişimde kullanılan dil, karmaşık ve teknik kelimeler içerebildiğinden algılamayı engellemekte ve iletişimin etkinliğini azaltmaktadır. Bu nedenle dilin mümkün olduğu kadar karşı tarafın anlayacağı şekilde sadeleştirilmesi ve basitleştirilmesi gerekmektedir (Günlü, 2001:160). Özellikle yanlış anlaşılmasından kuşku duyulan konuları herkesçe anlaşılır kelimelerle açıklama yoluna gidilmesi önemli bir faktör olduğu gibi, kelimelerin yanı sıra şemalar, grafikler ve resimler gibi görsel unsurlar sözlü ve yazılı mesaj iletimine büyük ölçüde yardımcı oldukları ve yanlış anlamaları önledikleri de söylenebilir (Eren, 2003:460).

İletişimde zamanlamaya dikkat edilmemesi sonucu gecikmelerin olması veya zamanından önce bilgilerin iletilmesi mesajın etkisini önemli ölçüde değiştirerek azaltabilir (Can, 2005:336). Alıcıya gönderilen mesaj zaman ve mekândan bağımsız olmadığından bütünlük bir yapı sergiler. Mesaj alıcıya uygun zaman ve yerde iletebilirse sonuca daha çabuk ve daha etkin ulaşılabilir (Barlı, 2008:327). Yöneticilerin aşırı mesaj yoğunluğuna maruz kalmaları da söz konusu olabilir. Böyle bir etkin iletişim engelinin ortadan kaldırılabilmesi için işletmelerde bunun engellenerek yöneticinin yükünün hafifletilmesi yararlı olacaktır. Bu amaçla; ileri iletişim teknolojilerinden yararlanılmasıyla mesajların kimlere gideceği veya gitmeyeceği plânlanarak yaşanan mesaj yoğunluğu azaltılabilecektir (Koçel, 2003:554).

İletişimin etkinliğini sağlamak açısından yöneticiler ve çalışanlarca geri bildirim yapılması olumlu sonuçlar verecektir. Geri bildirim olumlu ve olumsuz sonuçlar hakkında sisteme bilgi sunduğundan alınacak kararların etkililiğini artıracaktır. Bu durumda yöneticilerin doğru ve etkin kararlar alabilmeleri için geri bildirim yapılması,

iletişimin etkinliği açısından yerinde bir davranış olacaktır (Koç ve Topaloğlu, 2010:190). Geri bildirim, alıcı ve göndericinin iletişimden bekledikleri yararlar ile ihtiyaçları birlikte göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, alıcı tarafından geri bildirim zamanında yapılmasıyla göndericinin, davranışının sonucunu duymaya hazır olması sağlanmış olacaktır. Bu durum iletişim güçlüklerini azaltacaktır (Eren, 2003:462).

Etkin ve sürekli bir iletişimin sağlanması için mesajın uygun şekilde düzenlenmesi gereklidir. Bu amaçla çalışanların görüşlerinden de yararlanılması sonucun etkililiği açısından önemli olacaktır (Elma ve Demir, 2003:155). Ayrıca, işletmeler büyüyüp geliştikçe ve faaliyet alanları arttıkça iletişim ortamı genişleyerek iletişim kanalları karmaşıklaşmaya ve iletişim yükü artmaya başlayacaktır. İletişimdeki bu engeli gidermede bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaştırılması etkili olacaktır (Ada, vd., 2008:494-495). İşletmeler stratejileri doğrultusunda geliştirecekleri bilgi sistemleri ile bilgi sistemlerinin sağlayabileceği avantajlardan daha çok faydalanarak iletişimin etkinliğini artırabileceklerdir (Demirhan, 2002:119).

İşletmelerdeki iletişim kanalları ve bilgi akışı işletmelerin örgüt yapılarından ve yönetim anlayışlarından önemli ölçüde etkilenir. Buna bağlı olarak işletme bölümleri ve birimleri arasında ortaklaşa hareket ve amaca yönelik örgütlenmiş faaliyetlerin rasyonellik ilkelerine göre gerçekleştirilebilmesi için iletişim kanallarının etkin bilgi akışını sağlayacak şekilde tasarlanması gereklidir (Hicks, 1979:350). Bu durum işletmenin çevresi, faaliyet alanları, yönetim anlayışı, stratejik yönelimi vb. birçok faktörle etkileşimlidir.

Özet olarak; işletmelerde iletişim sürecinin daha etkin bir şekilde işlemesi için yöneticilerin çalışanlarla etkileşimli biçimde çeşitli önlemler almaları gerekmektedir. Özellikle işletme içi iletişimde etkinliği sağlamak için sadeleştirilmiş, amaca yönelik, tüm kesimlerin ilgisini çekebilecek bir dil kullanılmalı ve gerektiğinde tekrarlamadan kaçınılmamalıdır. Bununla birlikte, içerik açısından üzerinde çelişki veya tutarsızlık bulunan iletiler açıklığa kavuşturulmalıdır. Bilgi paylaşımında bilgiyi kullanacak olan yönetici organın özellikleri ve isteklerinin dikkate alınmasının önemli olduğu gibi yöneticilerin çalışanlara yönelik bildirimlerinde çalışanların özellikleri ve düzeylerinin dikkate alınması da oldukça önemlidir.

### **3. STRATEJİK YÖNELİMDE ETKİN İLETİŞİMİN ROLÜNÜN ARAŞTIRILMASI**

Çalışmanın bu bölümünde Kardemir A.Ş. stratejik yöneliminde etkin iletişimin rolünü saptamaya yönelik olarak yapılan araştırma tanıtılacak olup uygulama metodundan bahsedilecek ve elde edilen bulgular sunulacaktır.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI**

Bu kısımda araştırma alanı tanıtılacak, araştırmanın amacı açıklanacak, oluşturulan problem cümleleri ve bunlara ilişkin hipotezler belirtilecektir.

##### **3.1.1. Araştırmanın Alanı**

Cumhuriyet ve sanayi kenti olan Karabük, Karadeniz Bölgesi'nin Batı Karadeniz Bölümü'nde yer almaktadır. Karabük; Bartın, Kastamonu, Çankırı, Bolu ve Zonguldak illeri ile komşu olan Karabük; Eflani, Eskipazar, Ovacık, Safranbolu ve Yenice ilçeleri ile birlikte 4.145 km<sup>2</sup> yüzölçümüne sahip olup Ankara-Zonguldak demiryolu güzergâhında bulunmaktadır. Karabük'ün yüzölçümünde yaklaşık % 70'lik oranla ormanlar önemli bir paya sahiptir. Ayrıca; zengin mermer yatakları, çakmak taşı, kömür yatakları, alçı taşı, gnays, bazalt, dolomit ve kuvarsit madenleri rezervi de bulunmaktadır. Bölgede birinci derece deprem kuşağında yer almasına rağmen günümüze kadar hasar verici şiddette depreme rastlanmamıştır.

Karabük'ün sosyo-ekonomik durumu ise; demir-çelik endüstrisi ve bu endüstriye dayalı olarak gelişen yan sanayiler ve ticaret sektörü ile gelişmiştir. Karabük, sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeylerine göre 2009 yılında yapılan yeni teşvik sisteminde üçüncü bölgede yer almıştır. Karabük'te, Karabük Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 1.200, Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 500 olmak üzere toplam 1.700 faal işletme bulunmaktadır (Karakaya, 2010:456).

Türkiye'de 1925 yılında, demir-çelik sanayi kurulması için uygun bir yer bulma araştırmalarına başlanmıştır. Bu tartışmaların sonucunda demir-çelik sanayinin kuruluş yeri olarak maden kömürü havzasına yakınlığı dikkate alınarak Karabük seçilmiştir. Tesis yerinin Karabük olarak seçilmesindeki faktörlere şehrin demir yolu güzergâhında oluşu, yörenin işçi yerleşmesine çok uygun oluşu, jeopolitik bakımdan ağır endüstri kurulmasına elverişli oluşu ve sahile yakın oluşu da eklenebilir (Yazıcı, 2010:19-20).

Cumhuriyetin sanayileşme programı çerçevesinde bir ağır sanayi şehri olarak 3 Nisan 1937 tarihinde Demir Çelik Fabrikasının temelleriyle birlikte Karabük'ün de bir şehir olarak kuruluşunun temelleri atılmıştır. Böylece; Karabük, Türkiye'nin ilk ağır sanayi işletmesinin kurulduğu yer olmuştur. Karabük'te fabrika kurulmasıyla birlikte, nüfus yoğunluğunun da artmaya başlamasına bağlı olarak konut yapımına başlanmıştır. Ticari hayat ortaya çıkmış, dükkân ve mağazalar inşa edilmiştir. Karabük, inanılmayacak hızda bir şantiye alanına dönüştürülmüştür. Bu hızlı gelişme ile ortaya çıkan ihtiyaç sonucu, daha fabrikanın kuruluşu tamamlanıp faaliyete geçmeden belediye teşkili için seçim yapılmış ve 25 Haziran 1939 tarihinde belediye teşkilatı kurulmuştur. 1941 yılında Safranbolu ilçesine bağlı bucak olan Karabük 3 Mart 1953 tarihinde Zonguldak iline bağlı bir ilçe haline gelmiştir. 6 Haziran 1995 tarihinde ise Türkiye'nin 78. ili haline gelmiştir (Uğurlu, 2010:383; Yılmaz, 2010:9-10).

Karabük, 1937 yılında bir rivayete göre 18, diğer bir rivayete göre ise 13 haneli ve aşağı yukarı 100 nüfuslu bir mahalleyken, günümüzde 100.000'i aşan nüfusu, sosyo-kültürel özellikleri ile karmaşık bir sanayi kenti haline dönüşmüştür. İşletme, bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasında lokomotif rol oynamış, sanayi ve kent kültürünün oluşmasına hizmet etmiştir. Karabük, çok uzun tarihî geçmişe sahip diğer yerleşim birimlerine göre çok daha hızlı gelişmiş, kısa bir süre içinde modern bir kent haline gelmiştir (Özdemir, Ersöz, Yavuz, Akgeyik ve Şenocak, 2004:7).

Ancak, dünyada her alanda yaşanan hızlı ve ani stratejik değişim süreci birçok işletmede olduğu gibi Karabük Demir Çelik Fabrikalarında da olumsuz sonuçlara yol açmıştır. Yaşanan bu olumsuzlukların ve ekonomi politikalarındaki radikal değişikliklerin bir sonucu olarak çeşitli dönemlerde önemli statü değişikliklerine gidilmiştir (<http://www.kardemir.com/frmKurum.aspx?id=1&SectionID=kurum>). Karabük Demir Çelik Fabrikaları için en önemli statü değişikliği ise 1994 yılında yaşanmıştır. 1994 yılı sonuna kadar Türkiye Demir Çelik İşletmeleri Genel Müdürlüğü'ne bağlı bir müessese olarak faaliyet gösteren Karabük Demir Çelik Fabrikalarının 5 Nisan 1994 tarihli ekonomik istikrar kararları çerçevesinde kapatılmasına karar verilmiştir. Ülkemize sayısız hizmetleri olan Karabük Demir Çelik Fabrikasının kapatılması kararına karşı, fabrikada örgütlü bulunan Çelik İş Sendikası ve bağlı çalışanlarıyla birlikte tüm yöre halkı büyük tepki göstermiş ve kamuoyunda oluşan

bu tepkiler Karabük Demir Çelik Fabrikaları için yeni bir sürecin başlangıcı olmuştur (Karakök, 2010: 286).

Karabük sanayi ve ticaret odası, esnaf dernekleri ileri gelenleri ve sendika yetkilileri tarafından oluşturulan müteşebbis heyetin girişimleri sonucunda demir çelik işletmeleri eski genel müdürleri ve akademisyenlerin de bulunduğu yedi kişilik yönetim kurulu üyeleri ile Karabük Demir Çelik işletmelerini satın alacak şirket kurulmuştur. Şirketin unvanı; “Kardemir Karabük Demir Çelik Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi” kısa adı ise “Kardemir A.Ş.” olarak belirlenmiştir. Kardemir A.Ş. fabrikayı alma isteklerini, Özelleştirme Yüksek Kurulu’na bildirmiştir. Özelleştirme Kurulu’ da Karabük Demir Çelik Fabrikalarının özelleştirilme kapsamına alınmasına istinaden bazı kararlar almıştır (Kalyoncu, 2007:144-145).

Karabük Demir Çelik Fabrikaları ülke ekonomisindeki yerini 8 Kasım 1994 tarihinde başlayan bu süreç nihayetinde, fabrikalar kapanmak üzereyken Türkiye’de ilk kez uygulanan bir özelleştirme tarzı ile ortaklarının çoğunluğunu işçilerinin oluşturduğu Kardemir A.Ş.’nin devir sözleşmesi imzalanarak 30.03.1995 tarihinde özelleştirilmiştir (Altınay, 2010:39). Özelleştirilmesiyle birlikte çevresindeki geniş bir bölgenin ekonomik ve sosyal kalkınmasında önemli bir rol oynayan Kardemir A.Ş. bölgenin istihdam merkezi olmuştur. Bazı dönemlerde Kardemir A.Ş.’nde on binleri aşan işçi, mühendis ve teknik eleman istihdam edilmiştir (Ersöz, 2003:14). Günümüzde halâ Kardemir A.Ş.’nin özelleştirme modeli ve mevcut yapısı Avrupa’da dahi örnek gösterilmekte ve sendika, bilgi ve tecrübesini paylaşmak üzere uluslararası toplantılara davet edilmektedir (Tankut, 2010:434).

Kardemir A.Ş. özelleştirilmesinin hemen ardından hızla gerçekleştirdiği çelikhane konverter sistemi, kireç fabrikası, oksijen fabrikası, yüksek fırın modernizasyonu, ray ve profil haddehaneleri vb. yatırımları ile üretim kapasitesini artırarak ürün yelpazesini genişletmiştir (Atalay ve Demirel, 2001:103). Teknoloji yoğun yatırımlarının yanı sıra yönetim anlayışını da önemli ölçüde güncelleyen şirket, TÜBİTAK destekli projeler ve üniversitelerle yaptığı stratejik işbirlikleri ile gelişim sürecini hızlandırmaktadır. Ayrıca, İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan 2009 yılı verilerine göre ülkemizin en büyük ilk 50 sanayi kuruluşu arasında yer almaktadır (<http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/turkiye-nin-500-buyuk-sanayi-kurulusu--iso-500-raporunun-sonuclari.html>).

Halka açık bir şirket olan Kardemir A.Ş., bu yapısı ile ülkemizde ve dünyada az rastlanır durumuyla ve oluşturduğu özelleşme tarzı ile bir model olmasının yanı sıra bölge halkına tanınmış ayrıcalıklar manzumesinin bir armağanıdır (Kalyoncu,2007:155). Gerçekleştirdiği stratejik atılımlarla gelecekte de bu önemini korumaya devam edecek olan Kardemir A.Ş.'nin misyonu; ürün, proses ve kalite yönetim sistemini sürekli iyileştirerek, müşteri beklentilerini karşılayan ürünlerini, kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak, düşük maliyet ve çevre bilincini ön planda tutarak üretim yapmak şeklinde açıklanmıştır. Vizyonu ise; toplam kalite yönetimi felsefesinden yola çıkarak, uluslararası standartlarda kaliteli ürünler üretmek, müşterilere yaklaşım ve rekabet avantajı sağlayan fiyatları ile demir çelik sektöründe tercih edilen bir kuruluş olmaktır.

Kardemir A.Ş.'nin kurumsal değerleri çerçevesinde; başarıdaki önceliği, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasıdır. Ayrıca müşteri memnuniyetini önemsemesi, dürüstlük ve şeffaflık ilkelerine bağlı kalması, sorumluluk sahibi, yaratıcı, katılımcı, çevreye duyarlı, sürekli yenilenmeyi ve değişimi esas alan niteliklere sahip olması, ilişkilerde güvenilir ve saygılı, verimlilik ve tasarruf kavramlarını özümseyen, çalıştıkları işyerini sahiplenen çalışanları, tarihten gelen köklü bilgi birikimi ve tecrübesini, ülkemiz ve şirket geleceği için kullanması da değerleri arasında sayılabilir (<http://www.kardemir.com/frmKurum.aspx?id=7&SectionID=kurum>).

Şirketin stratejik amaç ve hedefleri ise; üretim kapasitenin artırılması ve bu kapsamda, çalışan başına çelik üretiminin 600 ton seviyesine çıkarılması, Kardemir A.Ş.' ne özgü mamullerin üretilmesi, uluslararası standartlara uygun ve uluslararası çevre ölçütlerine göre üretim yapılması, kaliteli hammadde temininin sağlanması, teknoloji yoğun yatırımlarının artırılması ve marka çeşitliliğinin sağlanması ([http://www.kardemir.com/katalog/yatirim/28.04.2010\\_2009\\_yili\\_kurumsal\\_yonetim\\_u\\_yum\\_raporu.pdf](http://www.kardemir.com/katalog/yatirim/28.04.2010_2009_yili_kurumsal_yonetim_u_yum_raporu.pdf)) olarak sıralanabilir.

Kardemir A.Ş., sosyal sorumluluğunun gereği olarak, toplumun ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik çalışmalarıyla da bölgede öne çıkmaktadır (Kaştan ve Demirci, 2010:317). Bu kapsamda şirket; temel belediye hizmetleri, şehirleşme, eğitim (Karabük Üniversitesi başta olmak üzere), sağlık, din, sosyo-kültürel alanlarda önemli yatırımlarını sürdürmektedir (Karakök, 2010:289). Yöre ve bölge ekonomisinin mimarı konumunda olan ve bağlı kuruluşlarla birlikte yaklaşık 5.000 kişiye istihdam sağlayan

Kardemir A.Ş. sahip olduğu köklü sanayi kültürü, yetkin insan kaynağı ve kurumsal yönetim tecrübesi ile büyümesini sürdürmekte ve sektörünün lider kuruluşları arasında yer almaktadır (<http://www.kardemir.com/frmKurum.aspx?id=2&SectionID=kurum>).

### 3.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Kardemir A.Ş.'nin stratejik yöneliminde etkin iletişimin rolünün araştırılması ve bu sürecin yöneticilerin demografik özellikleri ile ilişkilendirilerek incelenmesidir.

Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları aşağıda gruplandırıldığı şekilde sıralanabilir:

- Misyon ile ilgili değişkenlerin ve bu değişkenler ile yöneticilerin özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi
- Vizyon ile ilgili değişkenlerin ve bu değişkenler ile yöneticilerin özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi
- Değerler ile ilgili değişkenlerin ve bu değişkenler ile yöneticilerin özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi
- Stratejik amaç ve hedefler ile ilgili değişkenlerin ve bu değişkenler ile yöneticilerin özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi
- Stratejiler ile ilgili değişkenlerin ve bu değişkenler ile yöneticilerin özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi
- Etkin iletişim önerilerine yönelik değişkenlerin ve bu değişkenler ile yöneticilerin özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi
- Etkin iletişimden beklenen yararlarla yönelik değişkenlerin ve bu değişkenler ile yöneticilerin özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi

Ülkemizin önemli sanayi kuruluşlarından olan Kardemir A.Ş. kurulduğu ilk yıllardan itibaren ülkemiz ve bölgemizde önemli gelir ve istihdam kaynağı olmuştur. Kardemir A.Ş. geçmişten günümüze rekabet gücünü artırmakta ve stratejik üstünlüğe yönelik atılımlarını büyük bir kararlılıkla aralıksız sürdürmektedir. Bu kapsamda modern, rekabetçi, gelişmiş alt yapı ve imkânlarıyla bugün olduğu gibi gelecekte de stratejik önemini koruması beklenen Kardemir A.Ş. stratejik yöneliminde etkin iletişimin rolü incelenerek elde edilen bulguların yöneticilerin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi önemli görülmüştür.



### 3.1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Bu araştırmanın problemi, şu şekilde belirlenmiştir:

Kardemir A.Ş.'nin stratejik yöneliminde etkin iletişim önemli role sahip midir?

Anket formundaki fonksiyonel değişkenlerin her biri araştırmanın bir problemini ifade etmektedir. Araştırmanın alt problemleri kullanılan istatistik yöntemlere uygun biçimde gruplandırılarak sunulmuştur.

#### 3.1.3.1. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Alt Problemler

One-Sample t testinin uygulandığı değişkenlere ilişkin olarak belirlenen problem cümlesi araştırmanın problemine uygun biçimde aşağıda belirtilmiştir.

Kardemir A.Ş.'nin stratejik yöneliminde etkin iletişim değişkenleri bulunmakta mıdır?

One-Sample t testi uygulanacak değişkenlerle ilgili problem cümleleri misyon, vizyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler, strateji açısından etkin iletişim, stratejik yönelime ilişkin etkin iletişim önerileri ve stratejik yönelimde etkin iletişimden beklenen yararlar şeklinde araştırmanın amacına uygun biçimde gruplandırılarak aşağıda sunulmuştur.

Misyon ile ilgili olarak;

M<sub>1</sub>: Misyon belirlenirken çalışanlar öneri sistemi ile sürece katılabilir mi?

M<sub>2</sub>: Misyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanıyor mu?

M<sub>3</sub>: Misyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletiliyor mu?

M<sub>4</sub>: Belirlenen misyon anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılıyor mu?

M<sub>5</sub>: Belirlenen misyon yalnız şekilde sözlü iletişim yoluyla alt düzeylere yayılıyor mu?

M<sub>6</sub>: Paylaşılan misyon ile ilgili geri bildirim alınıyor mu?

Vizyon ile ilgili olarak;

V<sub>1</sub>: Vizyonun oluşturulmasında çalışanlar öneri sistemi ile sürece katılabilir mi?

V<sub>2</sub>: Vizyon oluşturulurken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanıyor mu?

V<sub>3</sub>: Vizyon oluşturulurken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletiliyor mu?

V<sub>4</sub>: Oluşturulan vizyon anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılıyor mu?

V<sub>5</sub>: Oluşturulan vizyon yalnız şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılıyor mu?

V<sub>6</sub>: Paylaşılan vizyon ile ilgili geri bildirim alınıyor mu?

Değerler ile ilgili olarak;

- D<sub>1</sub>: Değerlerin belirlenmesinde çalışanlar öneri sistemi ile sürece katılabiliyor mu?  
 D<sub>2</sub>: Değerler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.  
 D<sub>3</sub>: Değerler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.  
 D<sub>4</sub>: Belirlenen değerler anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.  
 D<sub>5</sub>: Belirlenen değerler yalnız şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.  
 D<sub>6</sub>: Paylaşılan değerler ile ilgili geri bildirim alınmaktadır.

Stratejik amaç ve hedefler ile ilgili olarak;

- A<sub>1</sub>: Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde çalışanlar öneri sistemi ile sürece katılabiliyor mu?  
 A<sub>2</sub>: Stratejik amaç ve hedefler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanıyor mu?  
 A<sub>3</sub>: Stratejik amaç ve hedefler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletiliyor mu?  
 A<sub>4</sub>: Belirlenen stratejik amaç ve hedefler anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılıyor mu?  
 A<sub>5</sub>: Belirlenen stratejik amaç ve hedefler yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılıyor mu?  
 A<sub>6</sub>: Paylaşılan stratejik amaç ve hedefler ile ilgili geri bildirim alınıyor mu?

Stratejiler ile ilgili olarak;

- S<sub>1</sub>: Strateji geliştirme aşamasında çalışanlarımız öneri sistemiyle sürece katılabiliyor mu?  
 S<sub>2</sub>: Strateji geliştirme aşamasında yazılı bildirimle sürece katılım sağlanıyor mu?  
 S<sub>3</sub>: Strateji geliştirme aşamasında hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletiliyor mu?  
 S<sub>4</sub>: Seçilen stratejiler anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılıyor mu?  
 S<sub>5</sub>: Seçilen stratejiler yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılıyor mu?  
 S<sub>6</sub>: Paylaşılan stratejiler ile ilgili geri bildirim alınıyor mu?

Etkin iletişim önerileri ile ilgili olarak;

- Ö<sub>1</sub>: Stratejik yönelim konularıyla ilgili bilgilendirici seminerler düzenleniyor mu?  
 Ö<sub>2</sub>: Stratejik yönelim ile ilgili şirket içi bilgilendirme toplantıları yapılıyor mu?

Ö<sub>3</sub>: İletişim sistemimiz iletişim teknolojileri ile destekleniyor mu?

Ö<sub>4</sub>: İletişim sistemimiz etkin iç raporlarla destekleniyor mu?

Ö<sub>5</sub>: Yöneticiler çalışanların ilgisini çekecek, katılım sağlayacak bir dil kullanıyor mu?

Etkin iletişimden sağlanan yararlar ile ilgili olarak;

Y<sub>1</sub>: İletişim sistemimiz misyona olan bağlılığı artırıyor mu?

Y<sub>2</sub>: İletişim sistemimiz vizyona ulaşma yönünde etkililiği artırıyor mu?

Y<sub>3</sub>: İletişim sistemimiz değerlerimize olan bağlılığı artırıyor mu?

Y<sub>4</sub>: İletişim sistemimiz stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı artırıyor mu?

Y<sub>5</sub>: İletişim sistemimiz stratejik uygulamaları etkinleştiriyor mu?

Y<sub>6</sub>: İletişim sistemimiz ortak hareket etme kültürünü geliştiriyor mu?

### 3.1.3.2. Değişkenler ve Demografik Özelliklerin Etkileşimine Ait Alt

#### Problemler

Araştırmanın fonksiyonel değişkenlerine ilişkin problem cümleleri ile yöneticilerin özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği Ki-kare testine göre oluşturulan problem cümlesi aşağıdaki gibidir:

Kardemir A.Ş.'nin stratejik yöneliminde etkin iletişimin rolü ile yöneticilerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Ki-kare testi uygulanacak değişkenlerle ilgili problem cümleleri misyon, vizyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler, strateji, stratejik yönetime ilişkin etkin iletişim önerileri ve etkin iletişimden beklenen yararlar ile yöneticilerin demografik özellikleri ilişkisi şeklinde araştırmanın amacına uygun biçimde gruplandırılarak aşağıda sunulmuştur.

Yöneticilerin yönetim düzeyleri ve misyon ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

YM<sub>1</sub>:Yöneticilerin düzeyleri ile misyon belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YM<sub>2</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile misyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılımın sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YM<sub>3</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile misyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YM<sub>4</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile belirlenen misyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YM<sub>5</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile belirlenen misyonun yalın bir şekilde sözlü iletişim yoluyla alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YM<sub>6</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile paylaşılan misyonla ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin eğitimleri ve misyon ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

EM<sub>1</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile misyon belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EM<sub>2</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile misyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılımın sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EM<sub>3</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile misyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EM<sub>4</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile belirlenen misyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EM<sub>5</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile belirlenen misyonun yalın bir şekilde sözlü iletişim yoluyla alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EM<sub>6</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile paylaşılan misyonla ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin deneyimleri ve misyon ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

DM<sub>1</sub>: Yöneticilerin deneyimleri misyon belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DM<sub>2</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile misyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılımın sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DM<sub>3</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile misyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DM<sub>4</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile belirlenen misyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DM<sub>5</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile belirlenen misyonun yalın bir şekilde sözlü iletişim yoluyla alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DM<sub>6</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile paylaşılan misyonla ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin bölümleri ve misyon ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

BM<sub>1</sub>:Yöneticilerin bölümleri ile misyon belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BM<sub>2</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile misyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılımın sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BM<sub>3</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile misyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BM<sub>4</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile belirlenen misyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BM<sub>5</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile belirlenen misyonun yalnız bir şekilde sözlü iletişim yoluyla alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BM<sub>6</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile paylaşılan misyonla ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin yönetim düzeyleri ve vizyon ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

YV<sub>1</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile vizyonun oluşturulmasında çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YV<sub>2</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile vizyon oluşturulurken yazılı bildirimle sürece katılımın sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YV<sub>3</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile vizyon oluşturulurken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YV<sub>4</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile oluşturulan vizyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YV<sub>5</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile oluşturulan vizyonun yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YV<sub>6</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile paylaşılan vizyonla ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin eğitimleri ve vizyon ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

- EV<sub>1</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile vizyonun oluşturulmasında çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- EV<sub>2</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile vizyon oluşturulurken yazılı bildirimle sürece katılımın sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- EV<sub>3</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile vizyon oluşturulurken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- EV<sub>4</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile oluşturulan vizyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- EV<sub>5</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile oluşturulan vizyonun yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- EV<sub>6</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile paylaşılan vizyonla ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin deneyimleri ve vizyon ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

- DV<sub>1</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile vizyonun oluşturulmasında çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- DV<sub>2</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile vizyon oluşturulurken yazılı bildirimle sürece katılımın sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- DV<sub>3</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile vizyon oluşturulurken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- DV<sub>4</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile oluşturulan vizyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- DV<sub>5</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile oluşturulan vizyonun yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- DV<sub>6</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile paylaşılan vizyonla ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin bölümleri ve vizyon ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

- BV<sub>1</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile vizyonun oluşturulmasında çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- BV<sub>2</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile vizyon oluşturulurken yazılı bildirimle sürece katılımın sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- BV<sub>3</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile vizyon oluşturulurken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- BV<sub>4</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile oluşturulan vizyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- BV<sub>5</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile oluşturulan vizyonun yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- BV<sub>6</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile paylaşılan vizyonla ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin yönetim düzeyleri ve değerler ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

- YD<sub>1</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile değerlerin belirlenmesinde çalışanların öneri sistemi ile sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- YD<sub>2</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile değerler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılımın sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- YD<sub>3</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile değerler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- YD<sub>4</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile belirlenen değerlerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- YD<sub>5</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile belirlenen değerlerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- YD<sub>6</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile paylaşılan değerlerle ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin eğitimleri ve değerler ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

ED<sub>1</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile değerlerin belirlenmesinde çalışanların öneri sistemi ile sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

ED<sub>2</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile değerler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılımın sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

ED<sub>3</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile değerler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

ED<sub>4</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile belirlenen değerlerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

ED<sub>5</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile belirlenen değerlerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

ED<sub>6</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile paylaşılan değerlerle ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin deneyimleri ve değerler ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

DD<sub>1</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile değerlerin belirlenmesinde çalışanların öneri sistemi ile sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DD<sub>2</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile değerler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılımın sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DD<sub>3</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile değerler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DD<sub>4</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile belirlenen değerlerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DD<sub>5</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile belirlenen değerlerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DD<sub>6</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile paylaşılan değerlerle ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?



Yöneticilerin bölümleri ve değerler ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

BD<sub>1</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile değerlerin belirlenmesinde çalışanların öneri sistemi ile sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BD<sub>2</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile değerler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılımın sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BD<sub>3</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile değerler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BD<sub>4</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile belirlenen değerlerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BD<sub>5</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile belirlenen değerlerin yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BD<sub>6</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile paylaşılan değerlerle ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin yönetim düzeyleri ve stratejik amaç ve hedefler ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

YA<sub>1</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YA<sub>2</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YA<sub>3</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YA<sub>4</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YA<sub>5</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedefler yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılıyor mu?

YA<sub>6</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile paylaşılan stratejik amaç ve hedeflerle ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin eğitimleri ve stratejik amaç ve hedefler ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

EA<sub>1</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EA<sub>2</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EA<sub>3</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EA<sub>4</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EA<sub>5</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedefler yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılıyor mu?

EA<sub>6</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile paylaşılan stratejik amaç ve hedeflerle ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin deneyimleri ve stratejik amaç ve hedefler ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

DA<sub>1</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DA<sub>2</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DA<sub>3</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DA<sub>4</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DA<sub>5</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedefler yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılıyor mu?

DA<sub>6</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile paylaşılan stratejik amaç ve hedeflerle ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin bölümleri ve stratejik amaç ve hedefler ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

BA<sub>1</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BA<sub>2</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BA<sub>3</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BA<sub>4</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BA<sub>5</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedefler yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılıyor mu?

BA<sub>6</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile paylaşılan stratejik amaç ve hedeflerle ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin yönetim düzeyleri ve stratejiler ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

YS<sub>1</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile strateji geliştirmede çalışanların öneri sistemi ile sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YS<sub>2</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile strateji geliştirmede yazılı bildirimle sürece katılmanın sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YS<sub>3</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile strateji geliştirmede hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YS<sub>4</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile seçilen stratejilerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YS<sub>5</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile seçilen stratejilerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YS<sub>6</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile paylaşılan stratejilerle ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin eğitimleri ve stratejiler ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

- ES<sub>1</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile strateji geliştirmede çalışanların öneri sistemi ile sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- ES<sub>2</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile strateji geliştirmede yazılı bildirimle sürece katılmanın sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- ES<sub>3</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile strateji geliştirmede hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- ES<sub>4</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile seçilen stratejilerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- ES<sub>5</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile seçilen stratejilerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- ES<sub>6</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile paylaşılan stratejilerle ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin deneyimleri ve stratejiler ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

- DS<sub>1</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile strateji geliştirmede çalışanların öneri sistemi ile sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- DS<sub>2</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile strateji geliştirmede yazılı bildirimle sürece katılmanın sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- DS<sub>3</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile strateji geliştirmede hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- DS<sub>4</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile seçilen stratejilerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- DS<sub>5</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile seçilen stratejilerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- DS<sub>6</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile paylaşılan stratejilerle ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin bölümleri ve stratejiler ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

- BS<sub>1</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile strateji geliştirmede çalışanların öneri sistemi ile sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BS<sub>2</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile strateji geliştirmede yazılı bildirimle sürece katılmann sağlanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BS<sub>3</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile strateji geliştirmede hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BS<sub>4</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile seçilen stratejilerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BS<sub>5</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile seçilen stratejilerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BS<sub>6</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile paylaşılan stratejilerle ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin düzeyleri ve etkin iletişim önerileri ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

YÖ<sub>1</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile stratejik yönelim konularıyla ilgili bilgilendirici seminerler düzenlenmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YÖ<sub>2</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile stratejik yönelim konularıyla ilgili şirket içi bilgilendirme toplantılarının yapılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YÖ<sub>3</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile iletişim sisteminin iletişim teknolojileriyle desteklenmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YÖ<sub>4</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile iletişim sisteminin etkin iç raporlarla desteklenmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YÖ<sub>5</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile yöneticilerin çalışanların ilgisini çekecek ve katılım sağlayacak bir dil kullanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin eğitimleri ve etkin iletişim önerileri ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

EÖ<sub>1</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile stratejik yönelim konularıyla ilgili bilgilendirici seminerler düzenlenmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EÖ<sub>2</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile stratejik yönelim konularıyla ilgili şirket içi bilgilendirme toplantılarının yapılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EÖ<sub>3</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin iletişim teknolojileriyle desteklenmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EÖ<sub>4</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin etkin iç raporlarla desteklenmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EÖ<sub>5</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile yöneticilerin çalışanların ilgisini çekecek ve katılım sağlayacak bir dil kullanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin deneyimleri ve etkin iletişim önerileri ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

DÖ<sub>1</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile stratejik yönelim konularıyla ilgili bilgilendirici seminerler düzenlenmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DÖ<sub>2</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile stratejik yönelim konularıyla ilgili şirket içi bilgilendirme toplantılarının yapılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DÖ<sub>3</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin iletişim teknolojileriyle desteklenmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DÖ<sub>4</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin etkin iç raporlarla desteklenmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DÖ<sub>5</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile yöneticilerin çalışanların ilgisini çekecek ve katılım sağlayacak bir dil kullanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin bölümleri ve etkin iletişim önerileri ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

BÖ<sub>1</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile stratejik yönelim konularıyla ilgili bilgilendirici seminerler düzenlenmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BÖ<sub>2</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile stratejik yönelim konularıyla ilgili şirket içi bilgilendirme toplantılarının yapılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BÖ<sub>3</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin iletişim teknolojileriyle desteklenmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BÖ<sub>4</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin etkin iç raporlarla desteklenmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BÖ<sub>5</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile yöneticilerin çalışanların ilgisini çekecek ve katılım sağlayacak bir dil kullanması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin düzeyleri ve etkin iletişimden sağlanan yararlar ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

YY<sub>1</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile iletişim sisteminin misyona olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YY<sub>2</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile iletişim sisteminin vizyona ulaşmada etkililiği artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YY<sub>3</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile iletişim sisteminin değerlere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YY<sub>4</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile iletişim sisteminin stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YY<sub>5</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile iletişim sisteminin stratejik uygulamaları etkinleştirilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YY<sub>6</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile iletişim sisteminin ortak hareket etme kültürünü geliştirmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin eğitimleri ve etkin iletişimden sağlanan yararlar ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

EY<sub>1</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin misyona olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EY<sub>2</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin vizyona ulaşmada etkililiği artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EY<sub>3</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin değerlere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EY<sub>4</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EY<sub>5</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin stratejik uygulamaları etkinleştirilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EY<sub>6</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin ortak hareket etme kültürünü geliştirmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin deneyimleri ve etkin iletişimden sağlanan yararlar ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

DY<sub>1</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin misyona olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DY<sub>2</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin vizyona ulaşmada etkililiği artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DY<sub>3</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin değerlere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DY<sub>4</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DY<sub>5</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin stratejik uygulamaları etkinleştirilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

DY<sub>6</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin ortak hareket etme kültürünü geliştirmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöneticilerin bölümleri ve etkin iletişimden sağlanan yararlar ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak;

BY<sub>1</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin misyona olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BY<sub>2</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin vizyona ulaşmada etkililiği artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BY<sub>3</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin değerlere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BY<sub>4</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BY<sub>5</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin stratejik uygulamaları etkinleştirilmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

BY<sub>6</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin ortak hareket etme kültürünü geliştirmesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

### **3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın problem cümlesi ve alt problemlerine göre hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmanın problem cümlesine ilişkin oluşturulan hipotez şöyledir:

H<sub>1</sub>: Kardemir A.Ş.'nin stratejik yöneliminde etkin iletişim önemli role sahiptir.

#### **3.1.4.1. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Hipotezler**

Araştırmanın fonksiyonel değişkenlerine ilişkin problem cümlesine göre oluşturulan hipotez aşağıda sunulmuştur (FD: Fonksiyonel Değişkenler).

H<sub>FD</sub>: Kardemir A.Ş.'nin stratejik yöneliminde etkin iletişim değişkenleri bulunmaktadır.



Buna göre, fonksiyonel değişkenlerle ilgili her bir soru bir hipoteze denk gelmektedir. One-Sample t testi ile ilgili olan bu hipotezler, araştırmanın amacına uygun olarak gruplandırılarak aşağıda sunulmuştur.

Misyon ile ilgili olarak;

H<sub>M1</sub>: Misyon belirlenirken çalışanlar öneri sistemi ile sürece katılabilir.

H<sub>M2</sub>: Misyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.

H<sub>M3</sub>: Misyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.

H<sub>M4</sub>: Belirlenen misyon anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.

H<sub>M5</sub>: Belirlenen misyon yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.

H<sub>M6</sub>: Paylaşılan misyon ile ilgili geri bildirim alınmaktadır.

Vizyon ile ilgili olarak;

H<sub>V1</sub>: Vizyonun oluşturulmasında çalışanlar öneri sistemi ile sürece katılabilir.

H<sub>V2</sub>: Vizyon oluşturulurken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.

H<sub>V3</sub>: Vizyon oluşturulurken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.

H<sub>V4</sub>: Oluşturulan vizyon anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.

H<sub>V5</sub>: Oluşturulan vizyon yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.

H<sub>V6</sub>: Paylaşılan vizyon ile ilgili geri bildirim alınmaktadır.

Değerler ile ilgili olarak;

H<sub>D1</sub>: Değerlerin belirlenmesinde çalışanlar öneri sistemi ile sürece katılabilir.

H<sub>D2</sub>: Değerler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.

H<sub>D3</sub>: Değerler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.

H<sub>D4</sub>: Belirlenen değerler anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.

H<sub>D5</sub>: Belirlenen değerler yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.

H<sub>D6</sub>: Paylaşılan değerler ile ilgili geri bildirim alınmaktadır.

Stratejik amaç ve hedefler ile ilgili olarak;

H<sub>A1</sub>: Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde çalışanlar öneri sistemi ile sürece katılabilir.

H<sub>A2</sub>: Stratejik amaç ve hedefler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.

H<sub>A3</sub>: Stratejik amaç ve hedefler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.

H<sub>A4</sub>: Belirlenen stratejik amaç ve hedefler anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.

H<sub>A5</sub>: Belirlenen stratejik amaç ve hedefler yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.

H<sub>A6</sub>: Paylaşılan stratejik amaç ve hedefler ile ilgili geri bildirim alınmaktadır.

Stratejiler ile ilgili olarak;

H<sub>S1</sub>: Strateji geliştirme aşamasında çalışanlarımız öneri sistemi ile sürece katılabilmektedir.

H<sub>S2</sub>: Strateji geliştirme aşamasında yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.

H<sub>S3</sub>: Strateji geliştirme aşamasında hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.

H<sub>S4</sub>: Seçilen stratejiler anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.

H<sub>S5</sub>: Seçilen stratejiler yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.

H<sub>S6</sub>: Paylaşılan stratejiler ile ilgili geri bildirim alınmaktadır.

Etkin iletişim önerileri ile ilgili olarak;

H<sub>Ö1</sub>: Stratejik yönelim konularıyla ilgili bilgilendirici seminerler düzenlenmektedir.

H<sub>Ö2</sub>: Stratejik yönelim konularıyla ilgili şirket içi bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır.

H<sub>Ö3</sub>: İletişim sistemimiz iletişim teknolojileri ile desteklenmektedir.

H<sub>Ö4</sub>: İletişim sistemimiz etkin iç raporlarla desteklenmektedir.

H<sub>Ö5</sub>: Yöneticiler çalışanların ilgisini çekecek ve katılım sağlayacak bir dil kullanır.

Etkin iletişimden beklenen yararlar ile ilgili olarak;

H<sub>Y1</sub>: İletişim sistemimiz misyona olan bağlılığı artırır.

H<sub>Y2</sub>: İletişim sistemimiz vizyona ulaşma yönünde etkililiği artırır.

H<sub>Y3</sub>: İletişim sistemimiz değerlerimize olan bağlılığı artırır.

H<sub>Y4</sub>: İletişim sistemimiz stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı artırır.

H<sub>Y5</sub>: İletişim sistemimiz stratejik uygulamaları etkinleştirir.

H<sub>Y6</sub>: İletişim sistemimiz ortak hareket etme kültürünü geliştirir.

### 3.1.4.2. Değişkenler ve Demografik Özelliklerin Etkileşimine Ait Alt

#### Problemler

Araştırmanın problem cümlesi ile yöneticilerin özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği Ki-kare testine göre oluşturulan hipotez aşağıda sunulmuştur (DE: Değişkenler ve Demografik Özellikler Etkileşimi)

H<sub>DE</sub>: Kardemir A.Ş.'nin stratejik yöneliminde etkin iletişimi ile yöneticilerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Buna göre, araştırmanın fonksiyonel değişkenlerine ilişkin sorular ile yöneticilerin özellikleri arasındaki ilişkiye göre oluşturulan hipotezler araştırmanın amacına uygun şekilde gruplandırılarak aşağıda sunulmuştur.

Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile misyon ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>YM1</sub>: Cevaplayıcıların yönetim düzeyleri ile misyon belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YM2</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile misyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YM3</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile misyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YM4</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile belirlenen misyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YM5</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile belirlenen misyonun yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YM6</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile paylaşılan misyon ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin eğitimleri ile misyon ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>EM1</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile misyon belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EM2</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile misyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EM3</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile misyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EM4</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile belirlenen misyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EM5</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile belirlenen misyonun yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EM6</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile paylaşılan misyon ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin deneyimleri ile misyon ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>DM1</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile misyon belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DM2</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile misyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DM3</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile misyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DM4</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile belirlenen misyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DM5</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile belirlenen misyonun yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DM6</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile paylaşılan misyon ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin bölümleri ile misyon ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>BM1</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile misyon belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BM2</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile misyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BM3</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile misyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BM4</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile belirlenen misyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BM5</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile belirlenen misyonun yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BM6</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile paylaşılan misyon ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile vizyon ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>YV1</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile vizyon belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YV2</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile vizyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YV3</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile vizyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YV4</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile belirlenen vizyon un anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YV5</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile belirlenen vizyon un yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YV6</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile paylaşılan vizyon ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin eğitimleri ile vizyon ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>EV1</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile vizyon belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EV2</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile vizyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EV3</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile vizyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EV4</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile belirlenen vizyon un anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EV5</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile belirlenen vizyon un yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EV6</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile paylaşılan vizyon ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin deneyimleri ile vizyon ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>DV1</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile vizyon belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DV2</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile vizyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DV3</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile vizyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DV4</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile belirlenen vizyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DV5</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile belirlenen vizyonun yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DV6</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile paylaşılan vizyon ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin bölümleri ile vizyon ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>BV1</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile vizyon belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BV2</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile vizyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BV3</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile vizyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BV4</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile belirlenen vizyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BV5</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile belirlenen vizyonun yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BV6</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile paylaşılan vizyon ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile değerler ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>YD1</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile değerler belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YD2</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile değerler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YD3</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile değerler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YD4</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile belirlenen değerlerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YD5</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile belirlenen değerlerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YD6</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile paylaşılan değerler ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin eğitimleri ile değerler ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>ED1</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile değerler belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ED2</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile değerler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ED3</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile değerler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ED4</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile belirlenen değerlerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ED5</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile belirlenen değerlerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ED6</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile paylaşılan değerler ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin deneyimleri ile değerler ilişkisi ile ilgili olarak;

- H<sub>DD1</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile değerler belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>DD2</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile değerler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>DD3</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile değerler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>DD4</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile belirlenen değerlerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>DD5</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile belirlenen değerlerin yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>DD6</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile paylaşılan değerler ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin bölümleri ile değerler ilişkisi ile ilgili olarak;

- H<sub>BD1</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile değerler belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>BD2</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile değerler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>BD3</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile değerler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>BD4</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile belirlenen değerlerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>BD5</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile belirlenen değerlerin yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>BD6</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile paylaşılan değerler ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.



Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile stratejik amaç ve hedefler ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>YA1</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YA2</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YA3</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YA4</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YA5</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YA6</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile paylaşılan stratejik amaç ve hedefler ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin eğitimleri ile stratejik amaç ve hedefler ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>EA1</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EA2</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EA3</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EA4</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EA5</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EA6</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile paylaşılan stratejik amaç ve hedefler ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin deneyimleri ile stratejik amaç ve hedefler ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>DA1</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DA2</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DA3</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DA4</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DA5</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DA6</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile paylaşılan stratejik amaç ve hedefler ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin bölümleri ile stratejik amaç ve hedefler ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>BA1</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BA2</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BA3</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BA4</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BA5</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BA6</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile paylaşılan stratejik amaç ve hedefler ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile stratejiler ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>YS1</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile strateji geliştirmede çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YS2</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile strateji geliştirmede yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YS3</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile strateji geliştirmede hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YS4</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile seçilen stratejilerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YS5</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile seçilen stratejilerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YS6</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile paylaşılan stratejiler ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin eğitimleri ile stratejiler ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>ES1</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile strateji geliştirmede çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ES2</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile strateji geliştirmede yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ES3</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile strateji geliştirmede hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ES4</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile seçilen stratejilerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ES5</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile belirlenen yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ES6</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile paylaşılan stratejiler ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin deneyimleri ile stratejiler ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>DS1</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile strateji geliştirmede çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DS2</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile strateji geliştirmede yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DS3</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile strateji geliştirmede hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DS4</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile seçilen stratejilerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DS5</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile seçilen stratejilerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DS6</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile paylaşılan stratejiler ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin bölümleri ile stratejiler ilişkisi ile ilgili olarak;

H<sub>BS1</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile strateji geliştirmede çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BS2</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile strateji geliştirmede yazılı bildirimle sürece katılım sağlanması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BS3</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile strateji geliştirmede hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BS4</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile seçilen stratejilerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BS5</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile seçilen stratejilerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BS6</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile paylaşılan stratejiler ile ilgili geri bildirim alınması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile etkin iletişim önerileri ilişkisine yönelik olarak;

H<sub>YÖ1</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile stratejik yönelimle ilgili bilgilendirici seminerlerin düzenlenmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

- H<sub>YÖ2</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile stratejik yönelimle ilgili şirket içi bilgilendirme toplantılarının yapılması arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>YÖ3</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile iletişim sisteminin iletişim teknolojileri ile desteklenmesi arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>YÖ4</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile iletişim sisteminin etkin iç raporlarla desteklenmesi arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>YÖ5</sub>: Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile yöneticilerin çalışanların ilgisini çekecek ve katılım sağlayacak bir dil kullanması arasında anlamlı bir fark vardır.  
Yöneticilerin eğitimleri ile etkin iletişim önerileri ilişkisine yönelik olarak;
- H<sub>EÖ1</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile stratejik yönelimle ilgili bilgilendirici seminerlerin düzenlenmesi arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>EÖ2</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile stratejik yönelimle ilgili şirket içi bilgilendirme toplantılarının yapılması arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>EÖ3</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin iletişim teknolojileri ile desteklenmesi arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>EÖ4</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin etkin iç raporlarla desteklenmesi arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>EÖ5</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile yöneticilerin çalışanların ilgisini çekecek ve katılım sağlayacak bir dil kullanması arasında anlamlı bir fark vardır.  
Yöneticilerin deneyimleri ile etkin iletişim önerileri ilişkisine yönelik olarak;
- H<sub>DÖ1</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile stratejik yönelimle ilgili bilgilendirici seminerlerin düzenlenmesi arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>DÖ2</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile stratejik yönelimle ilgili şirket içi bilgilendirme toplantılarının yapılması arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>DÖ3</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin iletişim teknolojileri ile desteklenmesi arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>DÖ4</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin etkin iç raporlarla desteklenmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DÖ5</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile yöneticilerin çalışanların ilgisini çekecek ve katılım sağlayacak bir dil kullanması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin bölümleri ile etkin iletişim önerileri ilişkisine yönelik olarak;

H<sub>BÖ1</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile stratejik yönelimle ilgili bilgilendirici seminerlerin düzenlenmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BÖ2</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile stratejik yönelimle ilgili şirket içi bilgilendirme toplantılarının yapılması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BÖ3</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin iletişim teknolojileri ile desteklenmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BÖ4</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin etkin iç raporlarla desteklenmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BÖ5</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile yöneticilerin çalışanların ilgisini çekecek ve katılım sağlayacak bir dil kullanması arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin yönetim düzeyleri ile etkin iletişimin yararları arasındaki ilişkiye yönelik olarak;

H<sub>YY1</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile iletişim sisteminin misyona olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YY2</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile iletişim sisteminin vizyona ulaşmada etkililiği artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YY3</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile iletişim sisteminin değerlere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YY4</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile iletişim sisteminin stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YY5</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile iletişim sisteminin stratejik uygulamaları etkinleştirilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YY6</sub>: Yöneticilerin düzeyleri ile iletişim sisteminin ortak hareket etme kültürünü geliştirmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin eğitimleri ile etkin iletişimin yararları arasındaki ilişkiye yönelik olarak;

H<sub>EY1</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin misyona olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EY2</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin vizyona ulaşmada etkililiği artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EY3</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin değerlere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EY4</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EY5</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin stratejik uygulamaları etkinleştirilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EY6</sub>: Yöneticilerin eğitimleri ile iletişim sisteminin ortak hareket etme kültürünü geliştirmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin deneyimleri ile etkin iletişimin yararları arasındaki ilişkiye yönelik olarak;

H<sub>DY1</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin misyona olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DY2</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin vizyona ulaşmada etkililiği artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DY3</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin değerlere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DY4</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DY5</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin stratejik uygulamaları etkinleştirilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>DY6</sub>: Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin ortak hareket etme kültürünü geliştirmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin bölümleri ile etkin iletişimin yararları arasındaki ilişkiye yönelik olarak;

H<sub>BY1</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin misyona olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BY2</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin vizyona ulaşmada etkililiği artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BY3</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin değerlere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BY4</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı artırması arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BY5</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin stratejik uygulamaları etkinleştirilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>BY6</sub>: Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin ortak hareket etme kültürünü geliştirmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

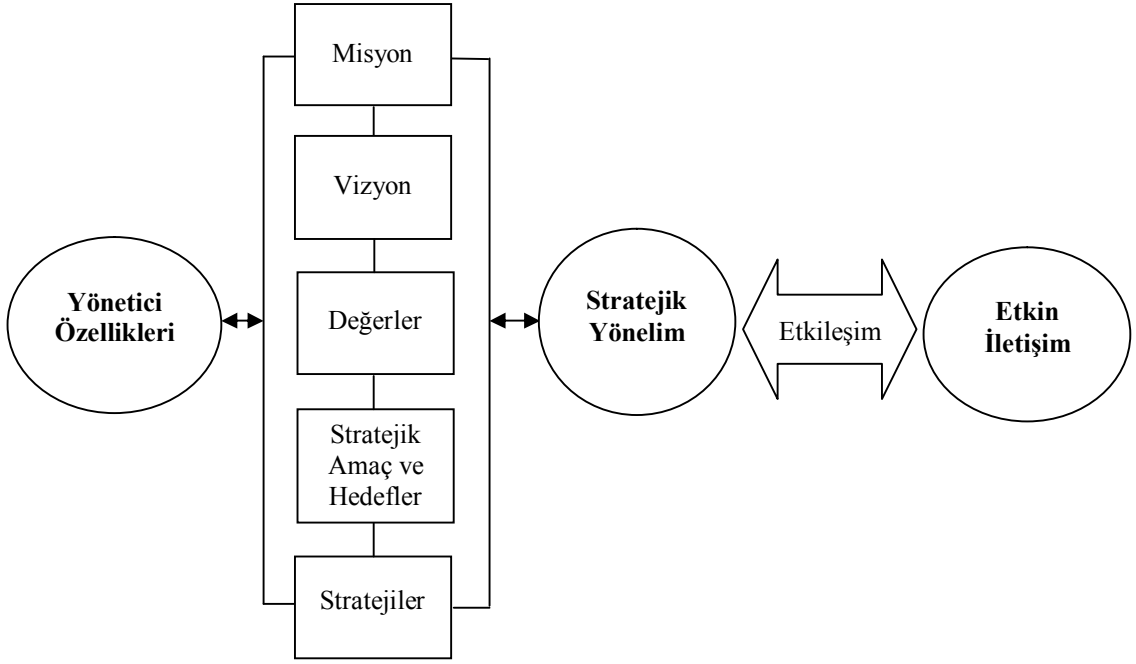
Çalışmanın bu kısmında araştırmanın modeli sunulacak olup evren ve örnekleme açıklanarak veri toplama ve analiz yöntemi hakkında bilgiler verilecektir.

#### **3.2.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırmada; eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamayı amaçlayan tanımlayıcı araştırma modeli (Kurtuluş, 2004: 252) kullanılmıştır. Böylece, şirket yöneticilerinin stratejik yönelim bağlamında etkin iletişime ilişkin algılarını saptamaya yönelik değişkenlerin önem düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda stratejik yönelimde etkin iletişimin rolü yöneticilerin demografik özellikleriyle etkileşimli olarak incelenmiştir.

Araştırmanın modeli Şekil 3.1.'de şematik olarak sunulmuştur.





**Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli**

### 3.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, ulusal ve bölgesel öneme sahip olan ve stratejik yönelimiyle gelecek vizyonuna emin adımlarla koşan Kardemir A.Ş. yöneticilerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı dönemde Kardemir A.Ş.'de yaklaşık 350 adet yöneticinin görev yaptığı saptanmıştır. Ana kütleli oluşturan 350 adet yöneticiyi istatistiksel açıdan temsil eden sayı 185 olduğundan 212 adet yöneticiye anket uygulanmış olup bu anketlerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.2.3. Araştırmanın Yöntemi

Kardemir A.Ş. yöneticilerinin stratejik yönelimle ilgili algılarının saptanmasına yönelik olan bu araştırmada veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır.

Ankette yöneticilerin özelliklerini belirleyici 5 adet tanımlayıcı değişken ve şirketin stratejik yönelimi bağlamında etkin iletişim ile ilgili 41 adet fonksiyonel değişken olmak üzere toplam 46 adet soru sorulmuş ve 5'li Likert yöntemi (5 Tamamen Katılıyorum, 4 Katılıyorum, 3 Kararsızım, 2 Katılmıyorum, 1 Hiç Katılmıyorum) uygulanmıştır.

Anket formunda yer alan soruların hipotezlere göre gruplandırılması aşağıdaki gibidir.

- Misyonun belirlenmesi ve paylaşılmasında etkin iletişim
- Vizyonun belirlenmesi ve paylaşılmasında etkin iletişim
- Değerlerin belirlenmesi ve paylaşılmasında etkin iletişim
- Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve paylaşılmasında etkin iletişim
- Strateji geliştirme ve seçiminde etkin iletişim
- Stratejik yönelime ilişkin etkin iletişim önerileri
- Stratejik yönelim açısından etkin iletişimin sağlanmasından beklenen yararlar

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili veriler, sayı ve yüzdeler şeklinde değerlendirilmiştir. Fonksiyonel değişkenlerle ilgili veriler ise, üzerinde çalışılan değişkenin hipotez testinde öngörülen bir değerden farklı olup olmadığının araştırılmasında kullanılan One-Sample t Test ve iki değişken arasında sistematik bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yardımcı olan Ki-kare Testi kullanılarak analiz edilmiştir (Altunışık, vd., 2006:318 ve 195).

Anketler cevaplandırıldıktan sonra ankette yer alan soruların güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemi ile ölçülmüştür. Bu yöntem ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır ve bir ölçekteki soruların varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı Cronbach's Alpha katsayısı olarak adlandırılır.

Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2010:405):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Buna göre yapılan analizlerde stratejik yönelimin bileşenleri olarak belirtilen ve ankette yer alan misyon ile ilgili değişkenler için Cronbach's Alpha katsayısı % 82 ( $>0,70$ ), vizyon ile ilgili değişkenler için Cronbach's Alpha katsayısı % 82 ( $>0,70$ ), değerler ile ilgili değişkenler için Cronbach's Alpha katsayısı % 83 ( $>0,70$ ), stratejik amaç ve hedefler ile ilgili değişkenler için Cronbach's Alpha katsayısı % 82 ( $>0,70$ ) ve strateji geliştirme ve seçimi ile ilgili değişkenler için Cronbach's Alpha katsayısı % 82

(>0,70) olarak hesaplanmıştır. Etkin iletişim önerileri ile ilgili değişkenler açısından Cronbach's Alpha katsayısı %90 (>0,70) ve etkin iletişimin sağlanmasından beklenen yararlarla ilgili değişkenler açısından Cronbach's Alpha katsayısı %96 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca formun tamamının güvenilirliği ile ilgili olarak yapılan analizde Cronbach's Alpha katsayısı % 97 olarak hesaplanmıştır (>0,70).

### 3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi araştırmanın amacına uygun olarak farklı yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular; tanımlayıcı bilgilere ilişkin bulgular ve fonksiyonel değişkenlere ilişkin bulgular olarak aşağıda sunulmuştur.

#### 3.3.1. Tanımlayıcı Bilgilere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında görüşme yapılan yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin veriler sayılar ve yüzdeler şeklinde değerlendirilmiş olup bulgular Tablo 3.1.'de sunulmuştur:

**Tablo 3.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

Özellikleri	Dağılımı	Sayı	%
<b>Cinsiyeti</b>	Kadın	7	3
	Erkek	205	97
<b>Yöneticilik Düzeyi</b>	Üst	8	4
	Orta	43	20
	Alt	161	76
<b>Eğitim Seviyesi</b>	Lise ve Altı	124	58
	Lisans	80	38
	Lisansüstü	8	4
<b>Yöneticilik Deneyimi</b>	5 yıl ve altı	46	21
	6-10 yıl arası	65	31
	11-15 yıl arası	49	23
	16 yıl ve üstü	52	25
<b>Bölümü</b>	Yönetim	59	28
	Üretim	153	72

Tablo 3.1.'den görüldüğü gibi cevaplayıcıların %3'ü kadın, %97'si erkek; %4'ü üst düzey, %20'si orta düzey ve %76'sı alt düzey; %58'i lise ve altı, %42'si üniversite

mezunu; %52'si 10 yıl ve altı, %48'i 10 yıldan fazla deneyime sahip; %28'i yönetim, %72'si üretim bölümü çalışandır.

### 3.3.2. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Stratejik yönelimde etkin iletişimin rolüne ilişkin fonksiyonel değişkenler misyon, vizyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler açısından etkin iletişim, stratejik yönelim açısından etkin iletişim önerileri ve stratejik yönelimde etkin iletişimden beklenen yararlar şeklinde gruplandırılarak uygulanan One-Sample T-testi ile elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Misyon açısından etkin iletişim ile ilgili bulgular Tablo 3.2.'de sunulmuştur:

**Tablo 3.2.** Misyonla İlgili Bulgular

No	Sorular	t	Sonuçlar	
1	Misyonun belirlenmesinde çalışanlarımız öneri sistemi ile sürece katılabilmektedir.	-3,519	,001	P < 0.01**
2	Misyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.	-7,922	,000	P < 0.001***
3	Misyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.	-7,117	,000	P < 0.001***
4	Belirlenen misyon anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.	-1,128	,261	P > 0.05 <sup>ns</sup>
5	Belirlenen misyon yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.	-6,412	,000	P < 0.001***
6	Paylaşılan misyon ile ilgili geri bildirim alınmaktadır.	-10,266	,000	P < 0.001***

Tablo 3.2.'den görüldüğü gibi misyon belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle ve yazılı bildirimle sürece katılımının sağlandığı konusu çok önemli düzeyde anlamlı ( $p < 0,01$ ) bulunmuş olup hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletildiği, belirlenen misyonun yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayıldığı, paylaşılan misyon ile ilgili geri bildirim alındığı konuları ileri düzeyde anlamlı ( $p < 0,001$ ) bulunmuştur. Buna karşılık, belirlenen misyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimlerle alt düzeylere yayıldığı konusu istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Vizyon açısından etkin iletişim ile ilgili bulgular Tablo 3.3.'de sunulmuştur:

**Tablo 3.3.** Vizyonla İlgili Bulgular

No	Sorular	t	Sonuçlar	
1	Vizyonun oluşturulmasında çalışanlarımız öneri sistemi ile sürece katılabilmektedir.	-4,183	,000	P < 0.001***
2	Vizyon oluşturulurken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.	-7,589	,000	P < 0.001***
3	Vizyon oluşturulurken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.	-7,867	,000	P < 0.001***
4	Oluşturulan vizyon anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.	-1,860	,064	P > 0.05 <sup>ns</sup>
5	Oluşturulan vizyon yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.	-6,903	,000	P < 0.001***
6	Paylaşılan vizyon ile ilgili geri bildirim alınmaktadır.	-10,155	,000	P < 0.001***

Tablo 3.3.'ten görüldüğü gibi vizyon oluşturulurken çalışanların öneri sistemiyle ve yazılı bildirimle sürece katılımının sağlandığı, hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletildiği, oluşturulan vizyonun yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayıldığı, paylaşılan vizyon ile ilgili geri bildirim alındığı konuları ileri düzeyde anlamlı ( $p < 0,001$ ) bulunmuştur.

Buna karşılık, oluşturulan vizyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimlerle alt düzeylere yayıldığı konusu istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Değerler açısından etkin iletişim ile ilgili bulgular Tablo 3.4.'te sunulmuştur:

**Tablo 3.4.** Değerlerle İlgili Bulgular

No	Sorular	t	Sonuçlar	
1	Değerlerin belirlenmesinde çalışanlarımız öneri sistemi ile sürece katılabilmektedir.	-4,915	,000	P < 0.001***
2	Değerler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.	-7,813	,000	P < 0.001***
3	Değerler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.	-7,391	,000	P < 0.001***
4	Belirlenen değerler anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.	-1,852	,065	P > 0.05 <sup>ns</sup>
5	Belirlenen değerler yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.	-6,326	,000	P < 0.001***
6	Paylaşılan değerler ile ilgili geri bildirim alınmaktadır.	-9,632	,000	P < 0.001***

Tablo 3.4.'ten görüldüğü gibi değerler belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle ve yazılı bildirimle sürece katılımının sağlandığı, hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletildiği, belirlenen değerlerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayıldığı, paylaşılan değerler ile ilgili geri bildirim alındığı konuları ileri düzeyde anlamlı ( $p < 0,001$ ) bulunmuştur. Buna karşılık, belirlenen değerlerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimlerle alt düzeylere yayıldığı konusu istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Stratejik amaç ve hedefler açısından etkin iletişim ile ilgili istatistik sonuçları Tablo 3.5'te sunulmuştur:

**Tablo 3.5.** Stratejik Amaç ve Hedeflerle İlgili Bulgular

No	Sorular	t	Sonuçlar	
1	Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde çalışanlarımız öneri sistemi ile sürece katılabilmektedir.	-5,874	,000	$P < 0.001$ ***
2	Stratejik amaç ve hedefler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.	-7,979	,000	$P < 0.001$ ***
3	Stratejik amaç ve hedefler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.	-8,150	,000	$P < 0.001$ ***
4	Belirlenen stratejik amaç ve hedefler anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.	-2,463	,015	$P < 0.05$ *
5	Belirlenen stratejik amaç ve hedefler yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.	-6,889	,000	$P < 0.001$ ***
6	Paylaşılan stratejik amaç ve hedefler ile ilgili geri bildirim alınmaktadır.	-10,468	,000	$P < 0.001$ ***

Tablo 3.5.'ten görüldüğü gibi stratejik amaç ve hedefler belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle ve yazılı bildirimle sürece katılımının sağlandığı, hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletildiği, belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayıldığı, paylaşılan stratejik amaç ve hedefler ile ilgili geri bildirim alındığı konuları ileri düzeyde anlamlı ( $p < 0,001$ ) bulunmuştur. Ayrıca, belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimlerle alt düzeylere yayıldığı konusu istatistiksel açıdan önemli düzeyde anlamlı ( $p < 0,05$ ) bulunmuştur.

Strateji geliştirme ve seçimi açısından etkin iletişim ile ilgili istatistik sonuçları Tablo 3.6.'da sunulmuştur:

**Tablo 3.6.** Stratejiler ile İlgili Bulgular

No	Sorular	t	Sonuçlar	
1	Strateji geliştirme aşamasında çalışanlarımız öneri sistemi ile sürece katılabilmektedir.	-6,866	,000	P < 0.001 ***
2	Strateji geliştirme aşamasında yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.	-7,889	,000	P < 0.001 ***
3	Strateji geliştirme aşamasında hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.	-7,972	,000	P < 0.001 ***
4	Seçilen stratejiler anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.	-2,106	,036	P < 0.05*
5	Seçilen stratejiler yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.	-7,288	,000	P < 0.001 ***
6	Paylaşılan stratejiler ile ilgili geri bildirim alınmaktadır	-9,906	,000	P < 0.001 ***

Tablo 3.6.'dan görüldüğü gibi strateji geliştirme aşamasında çalışanların öneri sistemiyle ve yazılı bildirimle sürece katılımının sağlandığı, hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletildiği, seçilen stratejilerin yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayıldığı, paylaşılan stratejiler ile ilgili geri bildirim alındığı konuları ileri düzeyde anlamlı ( $p < 0,001$ ) bulunmuştur. Ayrıca, seçilen stratejilerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimlerle alt düzeylere yayıldığı konusu istatistiksel açıdan önemli düzeyde anlamlı ( $p < 0,05$ ) bulunmuştur.

Etkin iletişim önerileri ile ilgili istatistik sonuçları Tablo 3.7.'de sunulmuştur:

**Tablo 3.7.** Etkin İletişim Önerileri İle İlgili Bulgular

No	Sorular	t	Sonuçlar	
1	Stratejik yönelim konularıyla ilgili bilgilendirici seminerler düzenlenmektedir.	-5,205	,000	P < 0.001 ***
2	Stratejik yönelim konularıyla ilgili şirket içi bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır.	-4,961	,000	P < 0.001 ***
3	İletişim sistemimiz iletişim teknolojileri ile desteklenmektedir.	-1,355	,177	P > 0.05 <sup>ns</sup>
4	İletişim sistemimiz etkin iç raporlarla desteklenmektedir.	-4,243	,000	P < 0.001 ***
5	Yöneticiler çalışanların ilgisini çekecek ve katılım sağlayacak bir dil kullanır.	-3,255	,001	P < 0.001 ***

Tablo 3.7.'den görüldüğü gibi stratejik yönelim ile ilgili bilgilendirici seminerler düzenlendiği ve şirket içi bilgilendirme toplantılarının yapıldığı, şirket iletişim sisteminin etkin iç raporlarla desteklendiği ve yöneticilerin çalışanların ilgisini çekecek

ve katılım sağlayacak bir dil kullandığı konuları ileri düzeyde anlamlı ( $p < 0,001$ ) bulunmuştur. Buna karşılık, şirket iletişim sisteminin iletişim teknolojileriyle desteklendiği konusu istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Etkin iletişimin sağlayacağı yararlar ile ilgili istatistik sonuçları Tablo 3.8.'de sunulmuştur.

**Tablo 3.8.** Etkin İletişimden Beklenen Yararlar ile İlgili Bulgular

No	Sorular	t	Sonuçlar	
1	İletişim sistemimiz misyona olan bağlılığı artırır.	-1,870	,063	$P > 0.05^{ns}$
2	İletişim sistemimiz vizyona ulaşma yönünde etkililiği artırır.	-1,435	,153	$P > 0.05^{ns}$
3	İletişim sistemimiz değerlerimize olan bağlılığı artırır.	-1,327	,186	$P > 0.05^{ns}$
4	İletişim sistemimiz stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı artırır.	-1,137	,257	$P > 0.05^{ns}$
5	İletişim sistemimiz stratejik uygulamaları etkinleştirir.	-1,909	,058	$P > 0.05^{ns}$
6	İletişim sistemimiz ortak hareket etme kültürünü geliştirir.	,000	1,000	$P > 0.05^{ns}$

Tablo 3.8.'den anlaşıldığı gibi şirket iletişim sisteminin misyona, değerlere ve stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı, vizyona ulaşma yönünde etkililiği artırdığı, stratejik uygulamaları etkinleştirdiği, ortak hareket etme kültürünü geliştirdiğine ilişkin konular istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

### 3.3.3. Değişkenler ve Demografik Özelliklerin Etkileşimine İlişkin Bulgular

Stratejik yönelimde etkin iletişimin rolünü belirlemeye yönelik fonksiyonel değişkenlerin yöneticilerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla Ki-kare testi uygulanmıştır. Bulgular yöneticilerin özellikleri ile misyon, vizyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler, strateji geliştirme ve seçimi, stratejik yönelime ilişkin etkin iletişim önerileri ve stratejik yönelimde etkin iletişimden beklenen yararların arasındaki ilişkiler şeklinde gruplandırılarak aşağıda tablolar aracılığıyla sunulmuştur.



**Tablo 3.9.** Yöneticilerin Özellikleri ve Misyon İlişkisi ile İlgili Bulgular

Değişkenler \ Özellikler	M1	M2	M3	M4	M5	M6
<b>Düzye</b>	,006					
<b>Eğitim</b>	,003	,013				
<b>Deneyim</b>						
<b>Bölüm</b>	,000					,030

Tablo 3.9.'a bakıldığında yöneticilerin düzeyleri, eğitimleri ve bölümleri ile misyon belirlenirken çalışanların önerilerde bulunarak sürece katılabilmelerine ilişkin algılar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ayrıca, yöneticilerin eğitimleri ile misyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılabilmelerine ilişkin algılar arasında ve yöneticilerin bölümleri ile paylaşılan misyon ile ilgili geri bildirim alınmasına ilişkin algılar arasında da anlamlı bir farkın olduğu ortaya çıkmıştır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 3.10.** Yöneticilerin Özellikleri ve Vizyon İlişkisi ile İlgili Bulgular

Değişkenler \ Özellikler	V1	V2	V3	V4	V5	V6
<b>Düzye</b>	,012	,010				
<b>Eğitim</b>	,002	,015				
<b>Deneyim</b>						
<b>Bölüm</b>	,025				,024	

Tablo 3.10.'dan görüldüğü gibi yöneticilerin hem düzeyleri hem de eğitimleri ile vizyon belirlenirken çalışanların önerilerde bulunarak sürece katılabilmeleri ve vizyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılabilmelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır. Aynı zamanda, yöneticilerin bölümleri ile vizyon belirlenirken çalışanların önerilerde bulunarak sürece katılabilmeleri ve oluşturulan vizyonun yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmasına ilişkin algıları arasında da anlamlı bir fark vardır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 3.11.** Yöneticilerin Özellikleri ve Değerler İlişkisi ile İlgili Bulgular

Değişkenler \ Özellikler	D1	D2	D3	D4	D5	D6
<b>Düzye</b>		,027				
<b>Eğitim</b>		,046				
<b>Deneyim</b>						
<b>Bölüm</b>					,014	

Tablo 3.11.'den görüldüğü gibi yöneticilerin hem düzeyleri hem de eğitimleri ile değerler belirlenirken çalışanların önerilerde bulunarak sürece katılabilmelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır. Aynı zamanda yöneticilerin bölümleri ile belirlenen değerlerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmasına ilişkin algıları arasında da anlamlı bir fark vardır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 3.12.** Yöneticilerin Özellikleri ile Stratejik Amaç ve Hedefler İlişkisi ile İlgili Bulgular

Değişkenler / Özellikler	A1	A2	A3	A4	A5	A6
<b>Düzye</b>		,006		,038		
<b>Eğitim</b>		,005		,020		
<b>Deneyim</b>			,026			
<b>Bölüm</b>	,040				,047	

Tablo 3.12.'den anlaşıldığı gibi yöneticilerin hem düzeyleri hem de eğitimleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken çalışanların yazılı bildirimle sürece katılmaları ve belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmasına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin deneyimleri ile stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin bölümleri ile belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmasına ilişkin algıları arasında da anlamlı bir fark vardır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 3.13.** Yöneticilerin Özellikleri ve Stratejiler İlişkisi ile İlgili Bulgular

Değişkenler / Özellikler	S1	S2	S3	S4	S5	S6
<b>Düzye</b>	,029	,013				
<b>Eğitim</b>	,021	,007				
<b>Deneyim</b>					,031	
<b>Bölüm</b>	,030				,033	

Tablo 3.13.'de görüldüğü gibi yöneticilerin hem düzeyleri hem de eğitimleri ile strateji geliştirmede çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi ve yazılı bildirimle sürece katılım sağlanmasına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin bölümleri ile strateji geliştirmede çalışanların öneri sistemiyle sürece katılabilmesi ve yöneticilerin hem bölümleri hem de deneyimleri ile seçilen stratejilerin

yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmasına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 3.14.** Yöneticilerin Özellikleri ve Etkin İletişim Önerileri İlişkisi ile İlgili Bulgular

Değişkenler	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5
<b>Özellikler</b>					
<b>Düzyey</b>					
<b>Eğitim</b>		,023			,047
<b>Deneyim</b>					
<b>Bölüm</b>			,017	,011	,018

Tablo 3.14.'den anlaşıldığı gibi yöneticilerin eğitimleri ile stratejik yönelimle ilgili şirket içi bilgilendirme toplantılarının yapılması ve yöneticilerin çalışanların ilgisini çekecek ve katılım sağlayacak bir dil kullanmasına ilişkin algılar arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin bölümleri ile iletişim sisteminin iletişim teknolojileri ile desteklenmesi, iletişim sisteminin etkin iç raporlarla desteklenmesi ve yöneticilerin çalışanların ilgisini çekecek ve katılım sağlayacak bir dil kullanmasına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 3.15.** Yöneticilerin Özellikleri ve Etkin İletişimden Beklenen Yararlar İlişkisi ile İlgili Bulgular

Değişkenler	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
<b>Özellikler</b>						
<b>Düzyey</b>						
<b>Eğitim</b>	,038	,004	,000	,004	,000	,000
<b>Deneyim</b>				,028	,002	
<b>Bölüm</b>	,021	,009	,012	,004	,020	,015

Tablo 3.15.'de görüldüğü gibi yöneticilerin eğitimleri ve bölümleri ile iletişim sisteminin misyona, değerlere, stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı, vizyona ulaşmada etkililiği artırması ve stratejik uygulamaları etkinleştirmesine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin deneyimleri ile iletişim sisteminin stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı artırmasına ve stratejik uygulamaları etkinleştirmesine ilişkin algıları arasında da anlamlı bir fark vardır ( $p<0,05$ ).

## SONUÇ

Dünyanın yaşamakta olduğu stratejik değişimler ve iletişim sistemlerindeki hızlı gelişimler işletmeleri derinden etkilemekte ve bu değişimlere hazırlıklı olabilecek önlemleri almaya zorlamaktadır. Bu zorunluluk işletmelerin değişimi yönetmelerinde etkili olabilecek yönetim anlayışlarını geliştirmelerini gerektirmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim sistemi bir bütün olarak öne çıkmış olup bu sistemin önemli parçalarından birisi olarak stratejik yönelim önem kazanmıştır. Artık işletmelerin stratejik yönelimlerini belirlemeden faaliyete geçmeleri ve faaliyetleri sonucunda başarıya ulaşabilmeleri olanaksızdır. Bu nedenle işletmelerin stratejik yönelimlerini çok yönlü katılım ve paylaşım ile belirleyebilmeleri, etkin iletişim sistemleriyle desteklenmesine bağlıdır.

Stratejik yönelimde etkin iletişimin rolünün araştırıldığı bu çalışmada, Kardemir A.Ş. yöneticilerinin stratejik yöneliminde etkin iletişimin rolü ile ilgili algıları ve bunların yöneticilerin demografik özellikleriyle etkileşimleri incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, stratejik yönelimin bileşenlerinden misyonla ilgili bulgular irdelendiğinde, misyon belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle ve yazılı bildirimlerle sürece katılımının sağlandığı, hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletildiği, belirlenen misyonun yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılarak paylaşıldığı, paylaşılan misyon ile ilgili geri bildirim alındığı görülmüştür. Buna karşılık; belirlenen misyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimlerle alt düzeylere yayılmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Vizyonla ilgili bulgular değerlendirildiğinde, vizyon oluşturulurken çalışanların öneri sistemiyle ve yazılı bildirimlerle sürece katılımının sağlandığı, hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletildiği, oluşturulan vizyonun yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılarak paylaşıldığı, paylaşılan vizyon ile ilgili geri bildirim alındığı, ancak; oluşturulan vizyonun anlaşılır bir dille yazılı bildirimlerle alt düzeylere yayılmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Değerlerle ilgili bulgular incelendiğinde, değerler belirlenirken çalışanların öneri sistemiyle ve yazılı bildirimlerle sürece katılabildiği, hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletildiği, belirlenen değerlerin yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılarak paylaşıldığı, paylaşılan değerler ile ilgili geri bildirim alındığı

ve buna karşılık; belirlenen değerlerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimlerle alt düzeylere yayılmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Stratejik amaç ve hedeflerle ilgili bulgular irdelendiğinde, stratejik amaç ve hedeflerin çalışanların öneri sistemiyle, sözlü ve yazılı bildirimlerle sürece katılmasıyla belirlendiği ortaya çıkmıştır. Belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin yalın bir şekilde sözlü ve yazılı bildirimlerle anlaşılır bir dille alt düzeylere yayılarak paylaşıldığı ve konuyla ilgili geri bildirim alındığı saptanmıştır.

Strateji ile ilgili bulgulardan elde edilen sonuçlara göre; strateji geliştirme aşamasında çalışanların öneri sistemiyle, sözlü ve yazılı bildirimlerle sürece katılımı sağlanmakta, seçilen stratejiler yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılarak paylaşılmakta ve paylaşılan stratejiler ile ilgili geri bildirim alınmaktadır. Seçilen stratejilerin anlaşılır bir dille yazılı bildirimlerle alt düzeylere yayılımının büyük oranda sağlandığı saptanmıştır.

Etkin iletişim önerileri ile ilgili bulgular incelendiğinde, stratejik yönelim ile ilgili bilgilendirici seminerler düzenlendiği, şirket içi bilgilendirme toplantılarının yapıldığı, şirket iletişim sisteminin etkin iç raporlarla desteklendiği ve yöneticilerin çalışanların katılımını sağlayacak bir dil kullandığı buna karşılık, şirket iletişim sisteminin iletişim teknolojileriyle desteklenmediği sonuçları ortaya çıkmıştır.

Etkin iletişimden beklenen yararlarla ilgili bulgulara göre, şirket iletişim sisteminin çalışanların stratejik yönelim bileşenlerine olan bağlılıklarını artıramadığı ve ortak hareket etme kültürünü geliştiremediği saptanmıştır.

Stratejik yönelimde etkin iletişimin rolünü belirlemeye yönelik değişkenlerin yöneticilerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlara stratejik yönelim bileşenleri açısından bakıldığında, yönetim düzeyleri ile misyon, vizyon, değerlerin belirlenmesi, stratejilerin geliştirilmesinde çalışanların önerilerle sürece katılabilmelerine ilişkin algılar arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Vizyon, stratejik amaçlar, strateji bileşenlerinde çalışanların yazılı bildirimlerle sürece katılabilmelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Yöneticilerin düzeyleri ile iletişim sisteminin hem iletişim teknolojileriyle hem de etkin

iç raporlarla desteklenmesi ve yöneticilerin çalışanların katılımını sağlayacak bir dil kullanmalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Yöneticilerin eğitimleri ile vizyon ve değerlerin belirlenmesinde ve strateji geliştirilmesinde çalışanların önerilerde bulunarak sürece katılabilmelerine ilişkin algıları arasında; misyon, vizyon, stratejik amaçlar ve strateji bileşenlerinde çalışanların yazılı bildirimle sürece katılabilmelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin eğitimleri ile vizyonun ve stratejik amaçların anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmasına, stratejik yönelim konularıyla ilgili şirket içi bilgilendirme toplantılarının yapılmasına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır.

Yöneticilerin eğitimleri ve bölümleri ile iletişim sisteminin misyona, değerlere, stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı, vizyona ulaşmada etkililiği artırması ve stratejik uygulamaları etkinleştirmesine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bölümler ile çalışanların hem vizyon, değerler belirlenirken ve strateji geliştirilirken önerilerde bulunarak sürece katılabilmelerine ilişkin algıları hem de belirlenen vizyon, değerler, stratejik amaçların, seçilen stratejilerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bölümler ile paylaşılan misyon ile ilgili geri bildirim alınmasına ilişkin algılar arasında da anlamlı bir fark vardır.

Yöneticilerin deneyimleri ile stratejik amaç ve hedefler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle sürecin işletilmesi, seçilen stratejilerin yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılması, iletişim sisteminin stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı artırması, stratejik uygulamaları etkinleştirmesine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Stratejik yönelimde etkin iletişimin rolü ile ilgili değerlendirilmeler özetlendiğinde, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve paylaşılması ile strateji geliştirme ve seçimi aşamasında gerek sözlü gerekse yazılı iletişim yolları ile katılım ve yayılımın büyük oranda sağlandığı ve geri bildirim alındığı ortaya çıkmıştır. Misyon, vizyon ve değerler belirlenirken sözlü ve yazılı bildirimlerle sürece katılımın sağlandığı, belirlenen misyon, vizyon ve değerlerin paylaşımında sözlü iletişim yoluyla yayılımın sağlandığı, geri bildirim alındığı saptanmıştır. Ancak misyon, vizyon ve değer

bileşenlerinin etkin iletişim yöntemleriyle yazılı biçimde alt düzeylere yayılmadığı belirlenmiştir.

Stratejik yönelimde etkin iletişimin sağlanması için bilgilendirme toplantıları ve seminerlerin düzenlendiği, şirketin iletişim sisteminin çeşitli etkinliklerle geliştirilmeye çalışıldığı belirlenmiştir. Buna karşılık, ortak hareket etme kültürünün geliştirilmesi, misyon, vizyon, değerler, stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığın artırılması ve stratejik uygulamaların etkinleştirilmesi gibi etkin iletişimden beklenen yararların sağlanmadığı ortaya çıkmıştır. Şirketin stratejik yöneliminde katılım ve paylaşımın yayılımını sağlanması ve bu şekilde anlamlı sonuçlar elde edilmesi etkin iletişimin büyük ölçüde sağlandığını göstermektedir. Ancak, stratejik yönelim ve bileşenleri açısından etkin iletişimden beklenen yararların elde edilememesi iletişim sisteminin etkililiğinin istenen düzeyde olmadığını göstermektedir.

Stratejik yönelimde etkin iletişimin rolü ve yöneticilerin demografik özellikleri etkileşimli biçimde değerlendirildiğinde; stratejik yönelimde etkin iletişimin öneminin şirket çalışanlarına açıklanması, etkin iletişimden beklenen yararların sağlanmasıyla sonuçlara ulaşılmasında etkililiği artırarak sisteme önemli katkılar sağlayacaktır. Bu açıdan şirketin stratejik yöneliminde etkin iletişimin sağlanmasıyla, ortak hareket etme kültürünün geliştirilmesine, stratejik uygulamaların etkinleştirilmesine ve stratejik yönelim bileşenlerine olan bağlılığın artırılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Şirketin stratejik yönelim sürecinin başarısında etkin iletişim desteğinin yanı sıra şirket içi ve dışı birçok çevresel faktörün çok yönlü ve karmaşık etkileşimlerinin de göz önüne alınması gerekir.

**KAYNAKLAR**

- Abbasi, M. H., Siddiqi, A. ve Azim, R. (2011). Role of Effective Communications for Enhancing Leadership and Entrepreneurial Skills in University Students, *International Journal of Business and Social Science*, 2(10):242-250.
- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2):487-518.
- Akgemci, T. (2007). *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi,
- Akgemci, T., Çelik A. ve Ertuğrul, G. (2004). Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11):1-28.
- Aktan, C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *Çimento İşveren Dergisi*, Temmuz Ağustos: 4-21.
- Akyel, R. ve Köse, H. Ö. (2010). Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliği, *Türk İdare Dergisi*, (466): 9-45.
- Altınay, N. P. (2010). Karabük, *Kuruluşundan Bugüne Karabük ve Demir Çelik Sempozyumu Kitabı* (ss. 36-46), Karabük. 2-3 Nisan 2010.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık
- Arnold, E. ve Silva, N. (2011). Perceptions of Organizational Communication Processes in Quality Management, *Revista de Psicología*, 29(1):153-174.
- Arslan, E.T. (2010). Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemiyle Strateji Seçimi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2):455-477.
- Atak M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2):59-67.
- Atalay, T. ve Demirel, F. (2001). Kardemir A.Ş.'nin Dünü, Özelleştirme Sonrası ve Yarınları, *1.Ulusal Demir-Çelik Sempozyumu ve Sergisi Bildiriler Kitabı-1*, (ss.101-109), Kdz. Ereğli-Zonguldak, 3-5 Ekim 2001.
- Bakoğlu, R. (2004). Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme, *Mali Çözüm Dergisi*, (67): 155-168.



- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, İstanbul: Aktif Yayınevi.
- Barnett K. ve McCormick J. (2003). Vision, Relationships and Teacher Motivation: A Case Study, *Journal of Educational Administration*, 41(1):55-73.
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, *Planlama Dergisi*, Özel Sayı:11-20.
- Bonn, I. ve Fisher, J. (2011). Sustainability: The Missing Ingredient in Strategy, *Journal of Business Strategy*, 32 (1):5-14.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carpenter, M. A. ve Sanders, Wm. G. (2009). *Strategic Management*, New Jersey: Pearson Education.
- Chen, N. (2008). Internal/Employee Communication, *Journal of Contemporary China*, 17(54):167–189.
- Çalapkulu, Ç. (2011). Türk Aile İlişkileri İçerisinde İletişim Süreci: Eşler Arası İletişim Düzeyi Üzerine Bir Deneme, *2nd International Conference on New Trends in Education and Their Implication* (ss.1875-1892), Antalya, 27-29 Nisan, 2011.
- Çetin, S. (2005). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim, *Türk İdare Dergisi*, (449):93-100.
- Çetin, N. G. (2007). Organizasyonlarda Etkileşim ve İletişim: Yönetişim, *Yerel Siyaset Dergisi*, (24):29-32.
- Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22): 96-103.
- Çetin, C. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Çevik Onar, S. ve Polat S. (2009). Stratejik Kararların Gerçek Opsiyonlar ile Değerlendirilmesi, *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi D Mühendislik* 8(4):137-148.
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması, *Öneri Dergisi*, 2(9):223-230.

- Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5(4):342-352.
- Demirhan, D. (2002). İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi Ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü, *Ege Ekonomik Bakış*, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi, 2(2):117-124.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(1):411-444.
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: IMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21):157-184.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Dinler, A. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(2):1-8.
- Dimara, E., Skuras, D., Tsekouras, K. ve Goutsos, S. (2004). New Research Strategic Orientation and Financial Performance of Firms Implementing ISO 9000, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(1):72-89.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2): 69-76.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2) :112-132.
- Efil, İ. (1994). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Efil, İ. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*, Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Ekinci, H. ve Yılmaz, A. (2002). Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (19): 35-50.
- Elma C. ve Demir, K. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.

- Emojorho, D. (2010). The Role of Effective Communication in Enhancement of Library Services: An Overview of Delta State University Library, Abraka, *Library Philosophy and Practice* (October):1-4.
- Eom, C. S. J. Yun, S. H. ve Paek, J. H. (2008). Subcontractor Evaluation and Management Framework for Strategic Partnering, *Journal Of Construction Engineering And Management*, 134 (11): 842-851.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Ergün, E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4 (1): 55-70.
- Ergin, E. (1992). *İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2009). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1): 7-24.
- Eroğlu, E. ve Gürler S. (2006). Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmesinde Bir Uygulama, *Review of Social, Economic and Business Studies, Cyprus: Eastern Mediterranean University*, 3(4): 184-209.
- Ersöz, H. Y. (2001). Özelleştirmede Çalışanların Mülkiyet Sahipliği: Kardemir Örneği, *ÇMİS Dergisi*, 15(5):13-26.
- Escriba-Esteve, A. Sanchez-Peinad, L. ve Sanchez-Peinado, E. (2009). The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-sized Enterprises, *British Journal of Management*, 20: 581-597.
- Eşki, H. (2009). Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24):165-173.

- First, I. ve Tomić, M. (2011). Formal And Informal Communication Channels In Creating Corporate Brand Image And Preference, *Tržište*, 23:45-61.
- Fullford, H. ve Rizzo, A. (2009). A Conceptual Model for the Strategic Orientation of Small Firms, *Journal of Enterprising Culture*, 17(1):25–54.
- Greenbaum, H. (1974). The Audit of Organizational Communication, *Academy of Management Journal*, 17(4):739-754.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2): 61-65.
- Güner, S. (2005). Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi, *Türk İdare Dergisi*, (446):61-78.
- Güney, S. (2001). Yönetim ve organizasyon, Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- Günlü, E. (2001). Turizm İşletmelerinde Etkin Haberleşmeyi Sınırlayan Faktörler ve Haberleşmenin Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3): 154-163.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, *Sayıştay Dergisi* (63): 91-107.
- Hassan, H. (2010). The Relationship between Firms' Strategic Orientations and Strategic Planning Process, *International Journal of Business and Management*, 5(11):35-49.
- Hatiboğlu, Z. (1995). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları
- Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Ankara: Turhan Kitabevi
- Hitchcock, P. (1996). The Practical Use of Vision in Small Teams, *Health Manpower Management*, 22(2):28–31.
- Hodgkinson, M. (2002). A Shared Strategic Vision: Dreamor Reality, *The Learning Organization*, 9(2): 89-95.
- Hoe, S. L. (2007). Shared Vision: A Development Tool for Organizational Learning, *Development and Learning in Organizations*, 21(4): 12-13.

- Hong, P. ve Park, Y. W. (2010). Corporate Mission, Corporate Policies and Business Outcomes: Evidence from Japan, *Management Decisions*, 48 (7): 1134-1153.
- Ingenhoff, D. ve Fuhrer, T. (2010). Positioning and Differentiation by using Brand Personality Attributes. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1): 83-101.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. ve Hitt, M. A. (2009). *The Management of Strategy*, Canada: Cengage Learning Academic Resources Center, South-western Cengage Learning.
- İbicioğlu H. ve Avcı U. (2005). Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14):157-166.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalkan, A. ve Alparlan, A. (2009). Şeffaflık, İletişim ve Hesap Verebilirliğin Yerel Yönetim Başarılarına Etkileri, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1):25-40.
- Kalyoncu, H. (2007). *Cumhuriyet Kenti Karabük*, İstanbul: Alioğlu Yayınevi
- Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21):81-98.
- Karakaya, A. (2008). Kooperatiflerde Yeni Stratejiler Üzerine Bir Araştırma, *19. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi*, (ss.56-78). Ankara, 9-10 Ekim 2008.
- Karakaya, A. (2010). Karabük'ün Gelecek Vizyonunda Stratejik İşbirliği, *Kuruluşundan Bugüne Karabük ve Demir Çelik Sempozyumu Kitabı* (ss.457-467), Karabük, 2-3 Nisan 2010.
- Karakök, T. (2010). Kardemir ve Karabük, *Kuruluşundan Bugüne Karabük ve Demir Çelik Sempozyumu Kitabı*, (ss.281-289). Karabük, 2-3 Nisan 2010.
- Karcioğlu, F. ve Esat, K. (2009). Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, (21):49-63.

- Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Keçecioglu, T. (2008). Stratejik Düşünmedeki Keskin Viraj ya da Soyut Varlıkların Zaferi: Strateji Haritaları, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2): 469-485.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki, *Sosyoekonomi Dergisi*, (2): 82-97.
- Kobu, B. (1987). *Üretim Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No:83.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (13):247-252.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları
- Köse, A.(2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım
- Köseoğlu, M. A. (2008). İşletmeler Var Olma Sebeplerini Nasıl İfade Ederler?: KOBİ'lerin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi* 15(2):89-97.
- Köseoğlu, M. A. ve Ocak, S. (2010). Misyon İfadelerinde Kullanılan Öğeler ve Mülkiyet Yapısı, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(1):63-82.
- Kupritz, V. W. ve Cowell, E. (2011). Productive Management Communication Online and Face-to-Face, *Journal of Business Communication*, 48(1):54-82.
- Kurtuluş, K. (2004). Araştırma Yöntemleri, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2):403-412.
- Lanacı, S. (2006). An Application of Corporate Strategy Process in a Holding Company in Turkey, *II. International Strategic Management Conference*, (ss. 48-59). İstanbul, 8-10 June 2006.
- Lauring, J. (2011). Intercultural Organizational Communication, *Journal Of Business Communication*, 48(3): 231-255.
- Leek, C. (1997). Information Systems Frameworks and Strategy, *Industrial Management &Data Systems* 97(3):86-89.

- Malik, T. ve Kabiraj, S. (2011). Intra-Organizational Interpersonal Communication and Uncertainty Reduction in a Technology Firm, *International Journal of Business and Information Technology (IJBIT)*, 4(1): 46-56.
- Mucuk, İ. (2001). *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Naaranoja, M., Haapalainenve, P. ve Lonka, H. (2007). Strategic Management Tools In Projects Case Construction Project, *International Journal of Project Management*, 25:659-665.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. (2007). İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları Ve Çevresel Olumsuzluk Alguları İle Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişkileri, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(4): 203-225.
- Nordin, S., Halib, M. ve Ghazali, Z. (2011). Strengthening Internal Communication: A Case of Communication Satisfaction in an Organization, *European Journal of Social Sciences*, 24(4): 617-624.
- Odabaş, H. (2001). Kurumsal İletişim Acısından Yazışmalar ve Ülkemizde Yazışmaların Durumu, *21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu Bildirileri* (ss.158-172). Hatay: 19- 20 Nisan 2001.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2010). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Omrcen, D. (2008). The Importance Of Communication In Management: The Case Of Sport Tourism, *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings* (ss.1863-1873). Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Jun 11-Jun 14, 2008.
- Özer, M. A. (2009). Vizyondan Misyonu Gelecek Tasarımı, *Çerçeve Dergisi*, (52):70-84.
- Özer, M. A. (2010). İşletmelerin Geleceği İçin Yol Haritası: Vizyon Yönetimi, *Çimento İşveren Dergisi*, 24(6):4-21.
- Özdemir, S., Ersöz, H. Y., Yavuz, A., Akgeyik, T. ve Şenocak, H. (2004). Türkiye’de Özelleştirme ve Çalışanların Mülkiyet Sahipliği: Kardemir Örneği, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (46):3-41.

- Özdevecioğlu, M. (1999). Örgütsel Etkinlik, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (8):401-411.
- Özgen H. ve Doğan S. (2001). Türkiye’de Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelerde Vizyona Dayalı Liderlik Üzerine Bir Deneme, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56(4):110-139.
- Palmer, T. ve Short, J. (2008). Mission Statements in U.S. Colleges of Business: An Empirical Examination of Their Content With Linkages to Configurations and Performance, *Academy of Management Learning & Education*, 7(4):454–470.
- Parlak, B. ve Sobacı, Z. (2005). *Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi*, İstanbul: Alfa Akademi Yayınları
- Parnell, J. A. (2005). Strategic Philosophy and Management Level, *Management Decision*, 43 (2):157-170.
- Pira, A. ve Kocabaş, F. (2003). Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(5): 87-102.
- Rachman, D. Mescon, M. Bovee, C. ve Thill, J. (1993). *Business Today*, McGraw-Hill
- Rodoplu, D. (2004). Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri, *Review of Social, Economic & Business Studies*, 3 (4) 251-273.
- Sağır, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Ürün Stratejilerinin Kullanımı ve Önemi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24):311-321.
- Sağsan, M. (2006). Bilgi Yönetimi Bakış Açısından Bilgi Süreçleri ve Bir Model Önerisi. *ÜNAK'06: Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu*, (ss.27-44). Gazi Üniversitesi, Ankara, 12-14 Eylül. 2006.
- Saraç, C. (2006). Sözlü İletişim Becerileri Açısından Türk Dili Ve Edebiyatı Eğitimi. *Millî Eğitim Dergisi*, (169):106-117.
- Sever, S. (1998). Dil ve İletişim, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 31:51-66.
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15):109-124.



- Slater, S., Eric, M., Olson, E. M. ve Hult, T. M. (2006). Research Notes and Commentaries: The Moderating Influence of Strategic Orientation on The Strategy Formation Capability–Performance Relationship, *Strategic Management Journal*, (27):1221–1231.
- Sufi, T. ve Lyons, H. (2003). Mission Statements Exposed, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (5): 255-262.
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetmelik İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları, *Maliye Dergisi*, (152):81-102.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmelik Etkinlik, *Maliye Dergisi*, (159):21-35.
- Şimşek, M. Ş. (2004). *İş Hayatında Mükemmellik*, İstanbul: Hayat Yayınları
- Şimşek, M. Ş. ve Kınır S. (2006). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Ankara: Nobel Yayınları
- Tahirov, A. (2009). Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemleri, *Journal of Qafqaz University* (27):123-133.
- Tankut, F. (2010). Kardemir ve Özelleştirme Gerçeği, *Kuruluşundan Bugüne Karabük ve Demir Çelik Sempozyumu Kitabı* (ss. 431-434), Karabük, 2-3 Nisan 2010.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11):101-122.
- Taşcı, D. ve Eroğlu, E. (2008). Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi, *Selçuk İletişim*, 5(2):26-34.
- Tekin, M., Güleş, H. K. ve Ögüt A. (2006). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tosun, K. (1984). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Mars Basım Yayım ve Dağıtım
- Tuna, Ö. ve Çakırer, M. A. (2008). Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 10(2):257-272.

- Tuna, Y. (2009). Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygularını Yönetebilme Yeterlilikleri, *Selçuk İletişim*, 5(4):83-94.
- Turunç, Ö., Altunok, T. ve Hazır, K. (2009). Değişen Güvenlik Stratejileri, Stratejik Kaos Yönetimi ve Liderlik, *International Davraz Congress on Socialand Economic Issues Shapingthe World's Future, New Global Dialogue*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta: 24-27 Eylül 2009.
- Tutar, H. ve Yılmaz, K. (2005). *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi, *Journal of Yasar University*, 3(9):1011-1027.
- Uğurlu, A. (2010). Karabük'te Sanayi Faaliyetlerinin Durumu, *Kuruluşundan Bugüne Karabük ve Demir Çelik Sempozyumu Kitabı* (ss.382-391), Karabük, 2-3 Nisan 2010.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2006)., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları
- Ünüvar, Ş. ve Bilge, F. A. (2009). Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması, *Journal of Azerbaijani Studies*, 12:55-72.
- Yalçın, S. K. ve Şengül, M. (2007). Dilin İletişim Süreci İçerisindeki Rolü ve İşlevleri, *Türkoloji Araştırmaları Dergisi*, 2(2):749-768.
- Yazıcı, E. (2010). Şehir-Kültür-Kimlik Karabük: Bir Sanayi Şehrinin Doğuş Hikâyesi, *Kuruluşundan Bugüne Karabük ve Demir Çelik Sempozyumu Kitabı* (ss.17-27), Karabük. 2-3 Nisan 2010.
- Yılmaz, N. (2010). Arşiv Belgeleri Işığında Karabük Şehri ve Karabük Demir Çelik Fabrikası Tarihi Süreci, *Kuruluşundan Bugüne Karabük ve Demir Çelik Sempozyumu Kitabı* (ss. 1-17), Karabük. 2-3 Nisan 2010.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4):1-13.
- Yüksel, İ. (2005). İşletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2):291-306.

Wang, C. ve Rafiq, M. (2009). Organizational Diversity and Shared Vision, *European Journal of Innovation Management*, 12(1):86-101.

Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2010). *Strategic Management and Business Policy*, New Jersey: Prentice Hall.

Wickham, P. A. (1997). Developing a Mission for an Entrepreneurial Venture, *Management Decision*, 35/5: 373–381.

Williams, L.S. (2008). The Mission Statement a Corporate Reporting Tool With A Past, Present, and Future, *Journal of Business Communication*, 45(2):94-119.

Zamanian, M., Emamian, S. M., Moghadam, N. B., Sahafzadeh, M. ve Hosseini, S. H. (2011). Providing a Conceptual Framework to Formulate Mission Statement in Nonprofit Voluntary Organizations – Case of an Iranian Organization, *International Journal of Business and Social Science*, 2(15):129-135.

<http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/turkiye-nin-500-buyuk-sanayi-kurulusu--iso-500-raporunun-sonuclari.html> Erişim: 29.04.2011

[http://www.kardemir.com/katalog/yatirim/28.04.2010\\_2009\\_yili\\_kurumsal\\_yonetim\\_uyum\\_raporu.pdf](http://www.kardemir.com/katalog/yatirim/28.04.2010_2009_yili_kurumsal_yonetim_uyum_raporu.pdf) Erişim: 29.04.2011

<http://www.kardemir.com/frmKurum.aspx?id=1&SectionID=kurum> Erişim: 29.04.2011

**EK: ARAŞTIRMA ANKET FORMU**

<b>A) Demografik Özellikler</b> (Lütfen size uygun seçenekleri işaretleyiniz)								
<b>Cinsiyetiniz</b>	Kadın		<b>Eğitim Düzeyiniz</b>	Lise ve altı				
	Erkek			Üniversite				
<b>Konumunuz</b>	Yönetim Kurulu Üyesi		<b>Yöneticilik Deneyiminiz</b>	Lisansüstü				
	Genel Müdür veya Yrd.			5 yıl ve altı				
	Baş Müdür			6-10 yıl arası				
	Bölüm Müdürü			11- 15 yıl arası				
	Baş Mühendis			16 yıl ve üstü				
	Formen (Ustabaşı, Şef vb.)		<b>Bölümünüz</b>	Üretim Tesisleri				
	Diğer (Lütfen belirtiniz)			Diğer (ofis)				
<b>B) Fonksiyonel Bilgiler</b> (Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.)								
Tamamen Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)				
<b>Misyona İlişkin Sorular</b>								
M1	Miyonun belirlenmesinde çalışanlarımız öneri sistemi ile sürece katılabilmektedir.			5	4	3	2	1
M2	Miyon belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.			5	4	3	2	1
M3	Miyon belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.			5	4	3	2	1
M4	Belirlenen miyon anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.			5	4	3	2	1
M5	Belirlenen miyon yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.			5	4	3	2	1
M6	Paylaşılan miyon ile ilgili geri bildirim alınmaktadır.			5	4	3	2	1
<b>Vizyona İlişkin Sorular</b>								
V1	Vizyonun oluşturulmasında çalışanlarımız öneri sistemi ile sürece katılabilmektedir.			5	4	3	2	1
V2	Vizyon oluşturulurken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.			5	4	3	2	1
V3	Vizyon oluşturulurken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.			5	4	3	2	1
V4	Oluşturulan vizyon anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.			5	4	3	2	1
V5	Oluşturulan vizyon yalın bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.			5	4	3	2	1

V6	Paylaşılan vizyon ile ilgili geri bildirim alınmaktadır.	5	4	3	2	1
<b>Değerlere İlişkin Sorular</b>						
D1	Paylaşılan değerler ile ilgili geri bildirim alınmaktadır.	5	4	3	2	1
D2	Değerler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.	5	4	3	2	1
D3	Değerler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.	5	4	3	2	1
D4	Belirlenen değerler anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.	5	4	3	2	1
D5	Belirlenen değerler yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.	5	4	3	2	1
D6	Değerlerin belirlenmesinde çalışanlarımız öneri sistemi ile sürece katılabilmektedir.	5	4	3	2	1
<b>Stratejik Amaç ve Hedeflere İlişkin Sorular</b>						
A1	Paylaşılan stratejik amaç ve hedefler ile ilgili geri bildirim alınmaktadır.	5	4	3	2	1
A2	Stratejik amaç ve hedefler belirlenirken yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.	5	4	3	2	1
A3	Stratejik amaç ve hedefler belirlenirken hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.	5	4	3	2	1
A4	Belirlenen stratejik amaç ve hedefler anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.	5	4	3	2	1
A5	Belirlenen stratejik amaç ve hedefler yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.	5	4	3	2	1
A6	Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde çalışanlarımız öneri sistemi ile sürece katılabilmektedir.	5	4	3	2	1
<b>Stratejilere İlişkin Sorular</b>						
S1	Strateji geliştirme aşamasında çalışanlarımız öneri sistemi ile sürece katılabilmektedir.	5	4	3	2	1
S2	Strateji geliştirme aşamasında yazılı bildirimle sürece katılım sağlanır.	5	4	3	2	1
S3	Strateji geliştirme aşamasında hiyerarşik biçimde sözlü bildirimlerle süreç işletilir.	5	4	3	2	1
S4	Seçilen stratejiler anlaşılır bir dille yazılı bildirimle alt düzeylere yayılmaktadır.	5	4	3	2	1
S5	Seçilen stratejiler yalnız bir şekilde sözlü iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.	5	4	3	2	1
S6	Paylaşılan stratejiler ile ilgili geri bildirim alınmaktadır	5	4	3	2	1
<b>Etkin İletişim Önerilerine İlişkin Sorular</b>						
Ö1	Stratejik yönelim konularıyla ilgili bilgilendirici seminerler düzenlenmektedir.	5	4	3	2	1
Ö2	Stratejik yönelim konularıyla ilgili şirket içi bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
Ö3	İletişim sistemimiz iletişim teknolojileri ile desteklenmektedir.	5	4	3	2	1

Ö4	İletişim sistemimiz etkin iç raporlarla desteklenmektedir.	5	4	3	2	1
Ö5	Yöneticiler çalışanların ilgisini çekecek ve katılım sağlayacak bir dil kullanır.	5	4	3	2	1
<b>Etkin İletişimden Beklenen Yararlara İlişkin Sorular</b>						
Y1	İletişim sistemimiz misyona olan bağlılığı artırır.	5	4	3	2	1
Y2	İletişim sistemimiz vizyona ulaşma yönünde etkililiği artırır.	5	4	3	2	1
Y3	İletişim sistemimiz değerlerimize olan bağlılığı artırır.	5	4	3	2	1
Y4	İletişim sistemimiz stratejik amaç ve hedeflere olan bağlılığı artırır.	5	4	3	2	1
Y5	İletişim sistemimiz stratejik uygulamaları etkinleştirir.	5	4	3	2	1
Y6	İletişim sistemimiz ortak hareket etme kültürünü geliştirir.	5	4	3	2	1

## ÖZGEÇMİŞ

1986 Karabük doğumlu olan Saadet Gürel, ilk ve orta öğrenimini Safranbolu’da tamamlamıştır. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümünden 2009 yılında mezun olmuştur. 2010-2011 güz döneminde Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında başladığı Yüksek Lisans eğitimini sürdürmektedir.

Saadet Gürel’in tam metin olarak yayınlanmış uluslararası bildirileri bulunmaktadır. Bu bildirilere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur:

Karakaya, A., **Gürel**, S., “Kooperatifçiliğin Gelecek Vizyonu ve Yerel Kalkınma Stratejileri Arasındaki İlişki: Karabük İlindeki Konut Yapı Kooperatiflerine Yönelik Bir Araştırma” (The Relationship Between The Future Vision Of Cooperatives And New Development Strategies: A Research About The Building Cooperatives In The Karabuk Province), XX. International Turkish Cooperative Congress, 57-78, 06-07 Ekim 2011 / 06-07 October 2011, Ankara/Turkey.

Karakaya, A., Alper Ay, F., **Gürel**, S., “Kültür ve Yönetim Tarzı Etkileşimi: Karadeniz Bölgesindeki Belediyelere Yönelik Bir Araştırma, 1st International Conference on the Black Sea Regional Culture, 6-9 October 2011 Sinop, Turkey.

Karakaya, A., **Gürel** S., Vizyonun Paylaşılmasında İletişim ve Bilgi Sistemlerinin Rolü, International Iron&Steel Symposium, 1268-1275, April 2-4 2012 Karabük, Turkey.