STRATEJİK YÖNETİMDE İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ

Doğukan Gülay
19 11 56 111

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Doç. Dr. Şafak Gündüz

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Ocak, 2022

STRATEJİK YÖNETİMDE İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ

Doğukan Gülay

ORCID: 0000-0003-2642-404X

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Doç. Dr. Şafak Gündüz

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Ocak, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulutarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulutarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Lisansüstü eğitimim boyunca yardım ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyerek bilimsel anlamda değerli yorumlarıyla yönlendirici olan danışmanım Doç. Dr. Şafak Gündüz hocama ve ayrıca çalışmalarıma destek ve katkı sağlayan, engin tecrübesinden yararlandığım değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Kiziroğlu'na şükranlarımı sunarım.

Eğitim yolculuğumda varlığından onur duyduğum, benden güvenini ve yardımlarını esirgemeyen değerli Rektörüm Prof. Dr. Şahin Karasar'a teşekkürü bir borç bilirim.

Varlıklarıyla ilham kaynağım olan, sıcaklıklarını ve ilgilerini asla esirgemeyen fedakâr değerli büyüklerim, anneme, babama ve ablama sonsuz sevgilerimi sunar, bu çalışmanın akademiye ve sektöre katkı sağlamasını dilerim.

Doğukan Gülay

Ocak, 2022

ÖZ

STRATEJİK YÖNETİMDE İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ

Doğukan Gülay
Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Doç. Dr. Şafak Gündüz
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2022

Stratejik yönetimin maruz kaldığı önemli eleştirilerden biri stratejilerin tüm çalışanlara duyurularak benimsenmesinin sağlanmamasıdır. Çalışanlar örgütün en önemli yol haritası olan stratejilerin belirlenme sürecine dâhil edilmeyerek yalnızca üst yönetimin işi olarak görülmesinin stratejik yönetimin başarısızlığında payı olduğu düşünülmektedir. Öte yandan, çalışanlarda örgüte karşı beslenen negatif duygular şeklinde ortaya çıkan örgütsel sinizm, çalışanların stratejik yönetim sürecine dâhil edilmemesinin bir sonucu olabilir.

Stratejik yönetim baz alınarak yapılan bu çalışmanın amacı, strateji oluştururken örgüt içi iletişim kullanılmasının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirleyerek, sinizmin oluşmasına karşı alınabilecek tedbirleri önermektir. Literatürde sinizmi oluşturan pek çok sebep yer almakla birlikte stratejik yönetimin sinizm ile ilişkisini ortaya koyan çalışmaya rastlanmadığından bu konudaki boşluğun da giderilmesi mümkün olacaktır.

Bu araştırma, stratejik yönetim sürecine örgüt içi iletişimle insan unsurunun dâhil edilmesiyle örgütsel sinizmin azalacağını öngörmektedir. İnsana verilen değerin yine insana dönüşünü sağlayacak olan bu araştırma modeli, örgütlere örnek teşkil ederek stratejik yönetim sürecinin etkin kılınmasında yol gösterici niteliktedir.

Anahtar Sözcükler: Stratejik yönetim; Strateji iletişimi; Strateji yayılımı; Örgütsel sinizm.

ABSTRACT

THE IMPACT OF COMMUNICATION IN STRATEGIC MANAGEMENT ON ORGANISATIONAL CYNICISM

Doğukan Gülay
PhD Thesis
Department of BusinesS Administration
Business Administration Programme
Thesis Advisor: Assoc. Prof. Şafak Gündüz
Maltepe University Graduate School, 2022

One of the most important criticisms that strategic management is exposed to is the failure to ensure that strategies are adopted by all employees. It is thought that the employees are not included in the process of determining the strategies, which are the most important roadmap of the organization, and seen only as the job of the senior management. On the other hand, organizational cynicism that emerges in the form of negative feelings towards the organization in employees may be a result of the employees not being included in the strategic management process.

The aim of this study based on strategic management is to determine the effect of using intra-organizational communication on organizational cynicism while creating a strategy and to propose measures that can be taken against cynicism. Although there are many reasons that constitute cynicism in the literature, since there is no study that reveals the relationship between strategic management and cynicism, it will be possible to fill the gap on this subject.

This research predicts that organizational cynicism will decrease with the inclusion of the human element in the strategic management process with intra-organizational communication. This research model, which will ensure the return of the value given to human to human, sets an example for organizations and is guiding in making the strategic management process effective.

Keywords: Strategic management; Strategy communication; Strategy dissemination; Organizational Cynicism.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZ v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vii
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ xii
KISALTMALAR xiii
ÖZGEÇMİŞ xiv
BÖLÜM 1. GİRİŞ 1
BÖLÜM 2. LİTERATÜR 3
2.1. Stratejik Yönetim 3
2.2. Stratejik Yönetimde İletişim 37
2.3. Sinizm Kavramı 52
2.4. Olgular Arası İlişkilere Yönelik Yapılan Çalışmalar 61
BÖLÜM 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 62
3.1. Araştırmanın Problemi 62
3.2. Araştırmanın Amacı 63
3.3. Araştırma Soruları 64
3.4. Araştırmanın Önemi 65
3.5. Araştırmanın Sınırlamaları ve Varsayımları 65
3.6. Zaman Çizelgesi / Araştırma Süreci 65
3.7. Araştırmanın Yöntemi 67
BÖLÜM 4. BULGULAR ve YORUMLAR 89
4.1. İşletme Çalışanlarının Stratejik Yönetim ve Örgütsel Sinizm Algı Düzeylerine Yönelik Betimleyici İstatistikler 89
4.2. Araştırma Modelinin Testine İlişkin Bulgular 91

4.3. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeyi ile Örgütsel Sinizm Düzeyinin Demografik Özelliklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular 101
4.4. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular 102
BÖLÜM 5. SONUÇ 126
EKLER 130
KAYNAKÇA 132

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Sinizm ile İlintili Kuramlar 57
Tablo 2. Olgular Arası İlişkiler 61
Tablo 3. Stratejilerin İletişimi ve Yayılımı Ölçüm Aracı Boyutları 70
Tablo 4. Stratejilerin İletişimi ve Yayılımı Ölçüm Aracı Boyutları (devam) 71
Tablo 5. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi 73
Tablo 6. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeği Faktörlerine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans 74
Tablo 7. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeği Maddelerine Yönelik Döndürülmüş Faktör Matrisi 75
Tablo 8. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeği Maddelerine Yönelik Döndürülmüş Faktör Matrisi (devam) 76
Tablo 9. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları 77
Tablo 10. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeğinin Alt Boyutları ve Arasındaki Korelasyon Katsayıları 78
Tablo 11. Örgütsel Sinizm Ölçeği Boyutları 79
Tablo 12. Örgütsel Sinizm Ölçeği KMO ve Bartlett Testi 80
Tablo 13. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktörlerine Ait Toplam Varyans 81
Tablo 14. Örgütsel Sinizm Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi 82
Tablo 15. Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenirlilik Analizi 83
Tablo 16. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyutları ve Arasındaki Korelasyon Katsayıları 83
Tablo 17. Çalışanların Araştırma Ölçekleri Puanlarının Normallik Dağılımı 84
Tablo 18. Çalışanların Araştırma Ölçekleri Puanlarının Analizinde Kullanılacak Testler 85
Tablo 19. Çalışanların Demografik Özellikleri (Frekans ve Yüzde Dağılımları) (N=264) 87
Tablo 20. Çalışanların Stratejik Yönetim Kavramı Bilgisi ve Sürece Katılmalarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları 88
Tablo 21. Çalışanların Stratejik Yönetim Sürecine Yönelik Algı Düzeylerini Gösterir Betimsel İstatistikler 90
Tablo 22. Çalışanların Örgütsel Sinizme Yönelik Algı Düzeylerini Gösterir Betimsel İstatistikler 90
Tablo 23. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları 91

Tablo 24. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki Yayılımı Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları 94

Tablo 25. Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim Düzeyi ile Yayılım Düzeyinin Birlikte Duygusal Sinizm Üzerinde Etkisini Ortaya Koymaya Yönelik Çoklu Regresyon Analizi 97

Tablo 26. Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim Düzeyi ile Yayılım Düzeyinin Birlikte İnançsal Sinizme Etkisini Ortaya Koymaya Yönelik Çoklu Regresyon Analizi..... 98

Tablo 27. Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim Düzeyi ile Yayılım Düzeyinin Birlikte Örgütsel Sinizme Etkisini Ortaya Koymaya Yönelik Çoklu Regresyon Analizi 99

Tablo 28. Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim Düzeyi ile Yayılım Düzeyinin Birlikte İş Tatminine Etkisini Ortaya Koymaya Yönelik Çoklu Regresyon Analizi..... 100

Tablo 29. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Cinsiyet Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi 102

Tablo 30. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Yaş Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis H Testi 103

Tablo 31. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Medeni Durum Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi 104

Tablo 32. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Eğitim Durumu Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi 105

Tablo 33. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Gelire Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis H Testi . 106

Tablo 34. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Bu İş Yerinde Çalışma Süresi Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis H Testi 107

Tablo 35. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Toplam Çalışma Süresi (Deneyim) Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi 108

Tablo 36. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının İş Pozisyonu Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis H Testi 109

Tablo 37. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının SY Kavramını Bilme Düzeyleri Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis H Testi 110

Tablo 38. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Stratejik Yönetim Sürecinde Bulunma Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis H Testi 113

Tablo 39. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması (özet) 115

Tablo 40. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Cinsiyet Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi 116

Tablo 41. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Yaş Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi 117
Tablo 42. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Medeni Durum Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi 117
Tablo 43. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Eğitim Durumu Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Testi 118
Tablo 44. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Gelir Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi 119
Tablo 45. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Bu İş Yerinde Çalışma Süresi Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi 120
Tablo 46. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Toplam Çalışma Süresi (Deneyim) Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Testi 121
Tablo 47. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İş Pozisyonu Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi 122
Tablo 48. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin SY Kavramını Bilme Düzeyleri Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi 122
Tablo 49. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Stratejik Yönetim Sürecinde Bulunma Düzeyleri Bazında Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi 124
Tablo 50. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması (özet) 125
Tablo 51. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Demografik Özellikler Bazında Değerlendirilmesi 126
Tablo 52. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Demografik Özellikler Bazında Değerlendirilmesi 127
Tablo 53. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi 128

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Süreci 66
Şekil 2. Araştırma Modeli 67
Şekil 3. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeğinin Faktör Yapılanmasına İlişkin Özdeğer Grafiği 74
Şekil 4. Örgüt Sinizm Ölçeğinin Faktör Yapılanmasına İlişkin Özdeğer Grafiği 81

KISALTMALAR

ABD	**:**	Amerika Birleşik Devletleri
AFA	**:**	Açımlayıcı Faktör Analizi
BM	**:**	Birleşmiş Milletler
Inc.	**:**	Incorporated (Anonim)
KMO	**:**	Kaiser-Meyer-Olkin
K-S	**:**	Kolmogorov-Smirnova
M.Ö.	**:**	Milattan Önce
PUKÖ	**:**	Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al
SPSS	**:**	Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
S-W	**:**	Shapiro-Wilk
SY	**:**	Stratejik Yönetim
TKY	**:**	Toplam Kalite Yönetimi
vb	:	ve benzeri

ÖZGEÇMİŞ

Doğukan Gülay

İşletme Anabilim Dalı

Eğitim

Derece	*Yıl*	*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
Y.Ls.	2019	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Ls.	2017	Maltepe Üniversitesi, Hukuk Fakültesi.
Lise	2013	Özel Marmara Koleji

İş/İstihdam

Yıl	*Görev*
2017 -	Avukat

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

Yıl	*Kurum*
2017 -	İstanbul Barosu

Alınan Burs ve Ödüller

Yıl	*Burs/Ödül*
2019	Yüksek Lisans Birinciliği

Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler

"İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Stratejik Kararlar," **Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Araştırma ve Değerlendirmeler**. 303-322.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Hızlı ve yoğun küreselleşme beraberinde değişimi ve gelişimi getirmekte, bu da iş yapış biçimlerinde önemli farklılaşmalara yol açmaktadır. Değişen iş dinamikleri işletmelerin stratejik yönetim süreçlerine de ister istemez yeni bir soluk katmak durumundadır.

1990'lardan bu yana literatürde ve uygulamada adından sıkça söz ettiren stratejik yönetim, yoğun rekabete maruz kalan işletmelerin adeta zorunluluğudur. Rekabet üstünlüğü sağlamanın bir gereği olan stratejik yönetim odak noktasına insanı koyar. Örgütün amaçlarına ulaşması için tüm süreçleri tasarlayan stratejik yönetim, bu amaçlara ulaşmanın insan unsurundan bağımsız kılınmayacağı bilinciyle, süreçlere çalışanları da dâhil etmenin çabasındadır.

Çalışanların stratejik yönetim sürecine dâhil edilmesi, örgüt içi iletişimle mümkün olabilmektedir. Örgütün her seviyesinden çalışanın stratejik yönetimde söz sahibi olması için yapılacak iletişim, aynı zamanda stratejilerin kolaylıkla yayılmasını ve benimsenmesini sağlayacaktır.

Örgüt içi iletişimin yeterince gerçekleşmediği örgütlerde, çalışanlarda örgüte karşı soğuma, yabancılaşma, isteksizlik ve hatta nefret gelişmektedir. Sinizm olarak adlandırılan bu tutum, örgüt içi iletişimi güçlü tutan stratejilerle aşılabilir.

Bu çalışma kapsamında, etkili stratejik yönetim süreci unsurlarından örgüt içi iletişim ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki araştırılacaktır. İlişkinin negatif yönlü olması beklenmektedir.

Tez çalışmasının birinci bölümü literatür araştırmasına ayrılarak olgular ve olgular arası ilişkiler irdelenmiştir. Bu bağlamda stratejik yönetim, stratejik yönetimde iletişim, örgütsel sinizm gibi kavramlar incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü araştırma metodolojisidir. Araştırma problemi, amaç, araştırmanın soruları, önem, sınırlılık, varsayımlar, süreç ve yöntem detaylarıyla sunulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümü veriler ve analizi, bulgu ve bu bulguların yorumlanmasına ayrılmıştır. Bu bölümde araştırma modeli istatistiki yöntemlerle test edilmiştir.

Sonuç kısmı araştırmanın bulgularının değerlendirilmesine ayrılarak değerlendirilmiş stratejik yönetim ve iletişim sektörü için öneriler sunulmuştur.

BÖLÜM 2. LİTERATÜR

2.1. Stratejik Yönetim

2.1.1. Strateji Kavramı

Eski çağlarda askeri açıdan savaş sanatını ifade etmek amacıyla kullanılan strateji kavramı; günümüzün dünyasında yaşamın başarı istenilen her alanına yayılan bir olgu haline dönüşmüştür. Strateji; genellikle askeri literatürde, belirsizlik ve risk altında savaşı kazanma yöntemlerini açıklamak için kullanılan bir kavramdır.

Strateji hayatın içinde; geleceği öngörerek yaşamlarını geliştirmek ve devam ettirmek isteyen insanların, amaçlarına uygun yollar bulması ve bu yolları kullanma yeteneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirsizliklerle dolu günümüz pazarlarında faaliyet gösteren organizasyonların yönlerini bulabilmek için geleceğe yönelik öngörülerde bulunarak planlar yapması ve kararlar vermeye çalışması da bu duruma benzemektedir. Belirsizlik ortamında yön bulmaya yardımcı olan strateji kavramı; günümüz organizasyonlarının rakipleri karşısında kendilerini korunmalarını sağlamaktadır (Çiftçi, 2011, s. 8-10).

Askeri ve politik alanda kullanılan strateji kavramının günümüzde ekonomik alanda önem kazandığı ve risk altında faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerine rehberlik ettiği *görülmektedir*. Strateji kavramıyla ilgili ilk tartışmaların Çinli General Sun Tzu, Yunanlı düşünür Homer, Euripidies, Japon samuray Miyamato Musashi, İtalyan düşünür Machiavelli, Prusyalı General Clausewitz ve İngiliz asker -gazeteci-yazar B. H. Liddel Hart gibi birçok düşünürün görüşlerine dayandığı, zaman içinde mekân, durum ve ilişkili olduğu alanlara bağlı olarak farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

Sözlük anlamı olarak bakıldığında, Latinceden gelen, Yunancaya dayanan ve dilimize ise Fransızcadan geçen kelimenin Latincede “stratum”, Yunancada “strategos” şeklinde kullanıldığı, Latincede çizgi, yol, nehir yatağı gibi anlamlara gelirken, Yunancada “strata-stratos” ve “ago” kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulan “stratos ago” şeklinde kullanıldığı, orduyu kullanma anlamına gelen bu kelimenin savunma

alanında göstermiş olduğu üstün başarılarıyla anılan ünlü Yunan generali Strategos'sa atfen kullanıldığı görülmektedir.

Bazı yazarlara göre yöneltmek, yönlendirmek, ulaştırmak ya da motive etmek anlamlarına da gelmektedir (Kurumu, 2013, s. 566; Derneği, 1997, s. 530). Öncelikle askeri literatürde kullanılan, tarihsel süreç içinde bilimin diğer dallarında da kullanılmaya başlanan kavram; yönetim bilimi literatüründe, bir işletmenin (örgütün, organizasyonun) amaçlarına ulaşmak için takip etmesi gereken yol veya yollar anlamında kullanılmaktadır (Aktan C. C., 2018; Çiftçi, 2011; Eren, 2010, s. 1).

Strateji kavramının diğer bir tanımı ise; izlem veya sevkülceyş (ordunun sevk ve idaresi, asker gönderme, yollama), önceden belirlenene hedeflere ulaşabilmek için uzun vadede takip edilmesi gereken yol şeklindedir. Strateji; ülkelerin oluşturduğu

bir grubunun barış veya savaş durumu için belirledikleri politikalarını desteklemek amacıyla ekonomik, askeri, siyasi ulusal güç öğelerini birlikte kullanabilme yeteneği ve sanatı olarak da tanımlanmaktadır. Askeri strateji kavramıyla; bir ülkenin silahlı kuvvetlerinin (ordusunun) belirlenen uzun erimli hedeflere ulaşabilmek adına izledikleri yol ifade edilmektedir.

Yaşamın her alanında birçok uygulaması olduğu görülen strateji kavramı, diplomasi açısından ele alındığında; barışçıl ve çatışma stratejileri, politik açıdan ele alındığında; karşılıklı ödün vererek uzlaşma, değerini kaybetme, değerini arttırma, kurtarıcı durumuna getirme, kutsal hale getirme, birilerini memnun etmeye çalışma ya da bir işin gerçekleşmesine engel olma şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Yaşamakta olduğumuz son yıllarda iş yaşamı ve işletmecilik alanında; strateji ve beraberinde stratejik yönetim kavramlarının ön plana çıktığını görmekteyiz. Bu bağlamda işletmecilik alanında stratejiyi; bir işletmenin amaçlarına ne şekilde ulaşılacağını belirleyen, rakiplerinin faaliyetlerinin de izlenmesini içeren, uzun erimli ve sonuç odaklı bakış açısı temelli, dinamik kararların tamamı şeklinde tanımlamak da mümkündür (Tokgöz, ve diğerleri, 2018, s. 4).

Strateji kelimesi günümüzün yönetim bilimi literatüründe ise; rakiplerin yaptıklarını dikkate alarak geleceğe yönelik olarak belirlenene hedeflere varmak için verilmiş olan uzun dönemli kararların bütünü anlamında kullanılmaktadır. Elde mevcut tüm kaynakların verimli bir biçimde kullanılması suretiyle en iyiye ulaşılması çabası

olarak da tanımlayabileceğimiz bu kavramın, uzun vadeli düşünerek uzağı görme, öngörüde bulunma ve hedefe ulaşmada izlenen en akılcı yol olduğunu da söyleyebiliriz. Strateji;

- Kişilere ya da kurumlara yol gösteren,
- Hedeflere ulaşmak için izlenilmesi gereken yolları belirlemeyi kolaylaştıran,
- Uygulanacak yöntemlerin sonuçlarını önceden tespit etmeye imkân tanıyan,
- Çevresel değişimlerin olumlu etkilerinden verimli biçimde yararlanmasını, olumsuz etkilerinden ise sakınmasını sağlayan,
- Geleceğe ışık tutarak belirsizlikleri azaltan,
- Sahip olunan finansal ve beşeri kaynakların etkili bir şekilde faaliyete geçirilerek yönetilmesini sağlayan,
- Çalışanların isteklendirilmesini (motivasyonunu) artıran,
- Mevcut kaynakların uzun vadede dağılım ve kullanımını gösteren detaylı bir düşünce, analiz ve planlama sürecidir.

2.1.2. Stratejinin Tarihsel Gelişimi

Strateji konusunda ilgili ilk düşüncelerin yukarıda da belirtildiği üzere, Çinli General Sun Tzu, Tukidides, Aquinolu Thomas, Machiavelli, Clausewitz, Jomini gibi düşünürlerin görüşlerine dayandığı ve bu düşünürlerin günümüzde dahi aşılamayan bakış açıları olduğu bilinmektedir. Yunancada orduyu kullanma anlamında kullanılan "strategusluk" makamının askeri niteliğini zaman içinde giderek yitirdiği, M.Ö III. yüzyıla gelindiğinde Mısır'da sivil yönetici (vali) anlamında yeniden kullanılmaya başlandığı ve yaklaşık yüzyıl boyunca da varlığını sürdürdüğü görülmektedir.

Strateji kavramı bu düşünürlerin kaleme aldıkları ve savaşlarda uygulanan stratejileri anlatan kitaplarda bulunan bilgiler üzerine inşa edilmiş olup tarih boyunca mekân, zaman, durum ve bilimsel ilerlemelere bağlı olarak gelişme göstermiştir. Kavrama atfedilen anlamlar tarihsel süreçte ekonomik, siyasi sosyal ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda anlam ve kapsam bakımından değişim göstermiştir. İlk olarak askeri literatürde savaş sırasındaki askeri harekâtın dayandığı esaslar anlamında kullanılan strateji kavramı; yukarıda da belirtildiği üzere genel olarak siyasiler tarafından

belirlenmiş olan amaçlara ulaşabilmek için askeri güçleri kullanabilme sanatı olarak yorumlanmıştır. Strateji kavramının zaman içindeki gelişimi tarihin strateji ustalarıyla açıklanabilir:

- Sun Tzu (MÖ 544-496):

General Sun Tzu (M.Ö 500-Çin) tarafından yazılmış olan ve savaş stratejisi üzerine dünyada bilinen en eski kitap olan "Savaş Sanatı (Sunzi Binga)" isimli eser günümüzde de bu konudaki en önemli temel kaynaklardan birisi olarak geçerliliğini korumaktadır. Birçok yazar tarafından modern Konfüçyüs olduğu değerlendirilen Sun Tzu, kendisinden önceki dönemde yaşamış olan Çinli düşünür Konfüçyüs'ten oldukça etkilenmiştir (Gürsoy, 2015, s. 10). Kitabı savaş ile barış ve çatışma ile uzlaşma kavramlarını bir arada anlatan önemli bir kaynak olup düşüncelerinin tarih boyunca Napolyon'un askeri planlarında ve Japonların Pearl Harbour limanı baskınında onun fikir, düşünce ve taktiklerinde başvurdukları ve birçok kez uygulandığı görülmüştür.

Ana düşüncesini; "Girişilen tüm savaşları kazanmak beceri değildir. En büyük beceri düşmanı savaşmadan alt etmektir." şeklinde ifade ederek strateji kavramına geniş açıdan bakan Çinli General Sun-Tzu; "Düşmanı savaşmadan yenmek, en büyük hünerdir." diye belirtmiştir. Düşüncesinde de ifade edildiği gibi, silahsız araç olan diplomasiyi kullanmak silahsız araçları kullanmaktan daha üstündür. Strateji denilen kavramın da özellikle ve öncelikle diplomasi alanında kullanılması gereklidir. Zira usta ve en iyi olanlar girdikleri her savaşı kazananlar değil düşman ordularını savaşmadan çaresiz bırakanlardır.

Sun-Tzu'ya ait The Art of War (Savaş Sanatı) adlı eser; strateji kavramını geniş bir bakış açısıyla yorumlaması bakımından günümüzde de değerini korumaya devam etmektedir. "Savaşmadan kazanmak" ilkesini esas alan ve savaş konusunda temel kitap olarak kabul edilen bu eser, günümüzün politik, ekonomik ve teknolojik savaşlarında da rehberlik ederek politikacılara, ekonomistlere, idarecilere ve iş insanlarına yol göstermeye devam etmektedir. Sun Tzu'nun savaşmadan kazanmaya dayanan doktrini; feodal bir toplum yapısına sahip bulunan Japonya'nın çok kısa zamanda modern bir toplum yapısına geçmesinde de önemli rol oynamıştır.

Savaş Sanatı bugünün iş dünyasında sürüp giden acımasız rekabetteki çekişmnin ana hatlarını çizmektedir. Kitap yenilmez olabilmenin, savaşmadan zafer kazanmanın,

savaş ve rekabetin doğru olarak analiz edilmesi ile rakiplere üstün gelmenin yollarını da açıklamaktadır. Taoist düşünceyi de yansıtan Savaş Sanatı adlı eser aynı zamanda barışın da kitabıdır (Sun-Tzu, 2001, s. 5).

- **Thukididis (Tukidides) (MÖ 460-395):**

Tukidides savaş olgusu üzerine de çalışmalar yapmıştır. Peloponez Savaşları sırasında görülen emperyal düzeyde savaşı, yıpratma savaşı gibi olgular ile güç politikalarını ve değişik savaş stratejileri de inceleyerek görüşlerini yazmış olduğu eserine aktarmıştır. Tukidides'in Peloponez Savaşları adlı eseri, Antik Yunan'da savaş kültürünün nasıl ve ne şekilde algılandığını, Büyük İskender gibi komutanların stratejik düşünme biçiminin daha iyi anlaşılmasına da yardımcı olan bir eserdir (Pekşen & Güneylioğlu, 2015, s. 35-38).

- **Yusuf Has Hacib (1017-1077):**

Türkçe ifadeyle mutluluk bilgisi ya da devlet yönetme bilgisi anlamına gelen Kutadgu Bilig kitabının yazarı olan Hacib, eserinde özellikle düşmana karşı ihtiyatlı olmak gerektiği görüşünü savunmuş; yüreklilik (korkusuzluk, yiğitlik, atılganlık), eli açıklık, kendini beğenmeme, politika, aldatma, ordunun düzeni, konaklama ve komuta yerlerinin belirlenmesi, bilgi toplama, takti ve strateji, savaş esnası ve sonrasında yapılması gerekenler ile şehit olanlara ve yaralananlara nasıl davranılması gerektiği konularındaki görüşlerini de dile getirmiştir (Göksu, 2019, s. 266-279).

Bir ülke kılıçla ele geçirilebilir onu elde tutmak ise ancak kalemle mümkündür. Komutan kibirli olup kendisiyle övünür ve böbürlenirse düşman karşısında başarısız olur. Kibirli adam işini önem vermeden ve baştan savma yapar. İşine önem vermeden savsaklayarak yapan adam da ya yenilir ya da vaktinden önce hayatını kaybeder, şeklinde dile getirerek açıklamıştır (Hacib, 1998, s. 45-65). Hacib'in dile getirdiği bu görüşlerin birçoğunun evrensel nitelikte olduğu görülmekte olup, Türklerin savaş ve strateji konularındaki düşüncelerine getirdiği açıklıktan ötürü önemli görülmektedir.

- **Aquinolu Thomas (1225-1274):**

Aquinolu Thomas, Ortaçağ'ın en önemli Hıristiyan teoloğu ve felsefecisi olarak kabul edilmektedir (Karadereli, 2015, s. 55-56).

Ortaya koyduğu "yasalar" kuramı ile Tanrıyla insan arasında yukarıdan aşağıya doğru bir ilişki biçimi ve devamlılık bulunduğunu göstermiştir. Aquinolu Thomas'nın ortaya koyduğu yasalar kuramında bahsettiği makamlar arasındaki astlık üstlük ilişkisi (hiyerarşik düzen), iktidarın gücünün sınırlandırılmasına da imkân tanımıştır. Thomas'a göre; insanların geliştirerek ortaya koydukları kanunlar, tanrı tarafından konulmuş olan doğa kanunlarıyla ahenkli olmalıdır. Dünya üzerinde iktidarı ve gücü elinde bulunduranlar, istekleri doğrultusunda keyiflerine göre bir yönetim biçimi uygulayamazlar. İktidarda bulunanların yetkileri ve yapabilecekleri tanrının ve doğanın kanunlarıyla kısıtlanmıştır. İktidarı ve gücü kullanacak olan kişiyi (yöneticiyi) de ancak halk seçebilir. Toplumu yasalarla değil, çıkarlarına uygun, keyfince ve zorbalıkla yönetenleri tirandır. Demokrasiyi savunmamakla birlikte tiranlıktan yana da olmayan Thomas; iktidarın yani gücün kullanılmasının sınırlandırılması gerektiği görüşüyle anayasacılık düşüncesinin ilk tohumlarını atan bir düşünür olarak karşımıza çıkmaktadır (Kabakçı, 2010, s. 51-52; Wikipedia, 2020, s. 2).

- **Niccolo Machiavelli (1469-1527):**

Floransalı düşünür ve strateji uzmanı olan Niccolo Machiavelli; siyaset ve ahlâkı birbirinden ayırıp, olması gerekenin yerine var olana öncelik veren düşünceleriyle realist düşüncenin temellerini atmış olan bir düşünürdür. "Pisa ile Savaş Konusunda Söylevler" adlı eserinde savaş stratejileri üzerine raporlar düzenlemiş, milis kuvvetler ve ordunun yapısı gibi konulardaki düşüncelerini tecrübeleriyle geliştirmiştir (Turan, 2015, s. 83-84).

İtalya'nın siyasi birlikten yoksun olduğu dönemde İtalyan birliğini kuracağını düşündüğü lidere (prense) devletin idare edilmesi konusunda tavsiyelerde bulunduğu "Prens" adını taşıyan devlet yönetimi üzerine eserinde siyaset (iktidarın-gücün kullanımı) ile ahlakın birbirinden ayrı kavramlar olduğunu dile getirmiştir Faydacı (yararcı, pragmatik) formüllerin yarım milenyuma yakın bir süre sonra bile günümüzde de geçerliliklerini korudukları görülmektedir. Devletin çıkarları önde geldiği ve amaçlar araçları doğruladığı sürece bir yöneticinin (hükümdarın, prensin) devletin çıkarları için gerektiği zaman her türlü aldatma, hileye ve güç kullanmaya başvurmasının yasal olduğunu vurgulaması düşüncesi ise düşünürün en çok eleştirilen tarafını oluşturmaktadır (Machiavelli, 2004, s. 11-28).

İnsanı doğası gereği kötü, bencil, korkak ve ikiyüzlü olarak tanımladığı için karamsar olan Machiavelli'ye göre; insan sevdiğine oranla göre korktuğu kişiye daha çok hizmet eder. Bu nedenle yönetici (hükümdar, prens) öncelikle korkulan daha sonra ise sevilen bir kişi olmalıdır. Yöneticinin halkın kendisinden korktuğu bir kişi olması, sevilen bir kişi olmasından daha evladır. Yönetici savaşta olduğu kadar barış konusunda da yetenekli olmalıdır. Barış zamanında ülkeler ile anlaşmalar yaparken kurnaz olmalı, ahlaki kurallarla kendini bağlamamalıdır. Devletlerarası hukukla kendini kısıtlamamalı ve gerektiğinde ahde vefa ilkesi olan "Pacta sunt servanda"yı da hiçe sayabilmelidir. Bu düşünce biçimi siyasi literatürde Makyavelizm olarak adlandırılmakta olup kısaca "amaca ulaşmaya giden her türlü yolun ve aracın kullanılmasında hiçbir sakınca olmayıp doğrudur" yaklaşımını dile getiren bir ifade olarak literatüre girmiştir (Kabakçı, 2010, s. 75-77).

- **Antoine-Henri, Baron de Jomini (1779-1869):**

Antoine-Henri, Baron de Jomini; önce Fransız ve daha sonra Rus ordusu hizmetinde görev yapmış olan İsviçre kökenli bir askerdir.

Jomini; "Zafer iradededir. İyi bir asker her zaman en kötü ihtimalleri düşünmelidir." diyen Napolyon'un savaş yönetimi hakkındaki düşünceleri ve fikirleriyle askeri dehasından çok etkilendiği için eserlerinde Napolyon'un taktiklerini ele alarak incelemiştir (Baki, 2015, s. 165).

Jomini tarihte strateji, taktik ve lojistik arasındaki ayrımları düzenlemeyi başaran ilk stratejisttir. Öncelikle stratejinin temelinde başarılı planlamanın olduğunu söyleyerek savaşı kurallara, ilkelere ve hatta yasalara bağlayarak askeri okulların ortaya çıkmasına, bilimsel ve reformcu çalışmaların yapılmasına öncü olmuştur. Jomini'nin fikirleri askeri akademilerin temelini atmış olup West Point'teki Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Askeri Akademisi bunun en önemli örneğidir. Jomin lojistik terimini de da ilk olarak kullanan kişi olma özelliğine de sahiptir (Henri, Baron de Jomini; Wikipedia, 2020).

Jomini'nin en önemli eserleri; 1805 yılında yazdığı Büyük Askeri Operasyonlar Üzerine İnceleme (Traité des Grandes Opérations Militaires) ile 1838 yılında yayınlanan Savaş Sanatı (Précis de L'art de la Querre) adlı kitaplardır.

Jomini'ye göre; cesur olmak (korkusuzluk, yiğitlik, atılganlık) ve kendiliğinden karar alabilme gibi nitelikler zekâdan daha önemli olup, askeri eğitim ve disiplin genel

olarak zekâya dayanmaz. Bu nedenle zekâ, savaşta sınırlı rol oynar ve bir muharebeyi kazanmak için sadece doğru düşünmek yeterli değildir. İnsan zekâsının anlayabileceği ve formüle edebileceği kuralları ve prensiplerinin bulunması nedeniyle zekânın egemen olduğu alan aslında stratejidir. Askeri strateji konusunun ana uğraşı da stratejinin prensiplerini bilimsel bir biçimde geliştirerek askeri literatürde yer almasını sağlamaktır. Jomini savaşı; hedefe ulaşılmasını sağlayacak yol (strateji), kara taktikleri, lojistik faaliyetler, taktik ve mühendislik olmak üzere beş temel prensibe dayandırmıştır. Hedefe ulaşılmasını sağlayacak olan yol olan stratejinin üzerinde düşünmesi ve çözmesi gereken esas problem de savaşın "kimle, nerede ve nasıl" yapılacağıdır ve savaş haritalara göre yapılması gereken bir sanattır (Karabulut, 2019, s. 22).

- **Carl Von Clausewitz (1780-1831):**

Orta dereceli aristokrat bir aileden gelen Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz Prusyalı general), askeri tecrübelerini "Vom Kriege" (Savaş Üzerine) adlı eserinde dile getirmiştir. Clausewitz'in eserinde açıkladığı düşünce ve fikirleri, Batı literatürünün yanı sıra dünya askeri literatürünü de önemli ölçüde etkilemiştir. Clausewitz'in savaş olgusunu; tarih, felsefe, strateji ve taktik açıdan çok kapsamlı olarak ele alarak belirtiği görüşleri üzerindeki entelektüel argümanlar mevcuttur ve halen yazar ve düşünürler arasında derin fikir ayrılıkları söz konusudur (Bilgin & Türedi, 2015, s. 105-106).

Clausewitz'e göre savaş; siyaset (politika) için bir araçtır. Savaş gerçek bir politik araç olup, politik ilişki ile politikanın devamını sağlamak amacına yöneliktir. Düşmanı zayıflatmak için savaşta şiddet kullanılması meşrudur ve kullanılan güç düşmanın azim ve iradesinin kırılmasına bağlı olarak artırılabilir. Savaşı birbirini tamamlayan gerçek ve mutlak savaş şeklinde tanımlayan, hiçbir politik kısıtlamanın olmadığı ve sınırsız şiddet (kayıtsız şartsız savaş) anlamına gelen bir savaş biçimi olan mutlak savaş kavramıyla ilgilenen Clausewitz'e göre; politika için bir araç olması nedeniyle mutlak savaştan vazgeçmek mümkün değildir. Büyük başarıları elde etmenin yolu büyük savaşlardan geçmekte olup kan akıtmadan da bunu sağlamak pek olası gözükmemektedir. Savaş ancak kanla kazanılırsa saygı duyulması gereken gerçek bir zafer olabilir. Savaş; düşmana kendi irademizi zorla kabul ettirdiğimiz bir kuvvet kullanma eylemi ve siyasetin bir başka yol (silah, şiddet kullanma) ile devam ettirilmesidir. Bu kavramın karşıtı ise; gerçek savaş

yani tarihsel süreç içinde gördüğümüz kuralları olan savaş kavramdır (İndigo Dergisi , 2015).

Savaşı bir bilim haline getiren Clausewitz, savaşı kavramsal açıdan ele alıp analiz ederek özüne inmeye çalışmış, siyasal bir kavram olduğunu iddia ettiği savaşın eylemsel tarafı ile teorik tarafını birbirinden ayırmıştır (Kılıçbay, 1995, s. 86; Erkem, 2015, s. 20). Clausewitz'e göre savaş; temelinde siyasi bir kavramdır, savaşmak siyasi tanım doğrultusunda şekillenen bir şiddet kullanma eylemidir ve amacı düşmana kendi irademizi zorla kabul ettirmektir (Gülboy, 2014, s. 3).

Hiçbir savaşın sonucunun kesin olamayacağını ifade eden Clausewitz, savaşta yenilen (kaybeden) tarafın zaman içinde bunun geçici bir durum olduğunu düşünerek ilk fırsatta tekrar galip gelmeyi düşüneceğini söylemektedir. Birinci Dünya Savaşı'ndan kesin mağlup olarak çıkan ve Versay Anlaşması ile çok ağır şartlara mahkûm edilen Almanya'nın ilerleyen yıllarda İkinci Dünya Savaşına neden olan politikalar uygulaması da bu düşüncenin sonucudur. Savaşın planlanma ve yürütme safhalarını savaşın siyasal amacına göre strateji oluşturur ve savaşlar siyasal amaçlar uğruna yapıldığı için stratejinin nihai amacı barış ortamının yaratılmasını sağlamaktır (Karaosmanoğlu, 2011, s. 9).

- **Basil Liddell Hart (1895-1970):**

Sir Basil Liddell Hart (İngiliz teorisyen, asker, askeri tarihçi) askeri tarih ve strateji üzerine 1920 yılından itibaren yazdığı eserleriyle tanınan bir düşünürdür. 1920 yılında ordunun resmi Piyade Eğitimi (Infantry Training) kılavuzunu yazarak, bu kılavuzda kendisinin geliştirdiği "savaş talimi" sistemini ve sızma taktiklerinden esinlenerek "genişleyen sel" şeklinde adlandırdığı yeni hücum yöntemlerini geliştirmiştir. Hava gücü ve mekanize orduyu ilk savunanlardan birisi olan Liddell Hart; strateji kavramını "Politik amaçları gerçekleştirebilmek için askeri imkânları kullanma sanatı." şeklinde tanımlarken, düşmanı yerinden atmayı ve direnmesini azaltmayı hedefleyen "dolaylı tutumu" savunarak, deneyimleri doğrultusunda harekât, aldatma ve şaşırtma öğelerini ön plana çıkarmıştır.

Stratejide "Dolaylı Tutum Yaklaşımı"'nı ortaya atan ve savunan Liddle Hart; Birinci Dünya Savaşı'nın Clausewitz'çi düşünce sisteminin ürünü olduğunu ifade etmiştir. Liddle Hart koleradan hayatını kaybeden Clausewitz hakkındaki düşüncelerini ise "Clausewitz koleradan öldüğü sırada kayıtsız şartsız harp (mutlak harp) üzerindeki

düşüncelerinden vazgeçmek ve teorisini daha sağduyulu bir biçimde yenileyecek duruma gelmişti, ölmeseydi düşüncelerinin insanlığa verdiği zararlardan kaçınmak mümkün olabilirdi." şeklinde ifade etmiştir (Tasam, 2011).

- **Michael I. Handel (1942-2001):**

Amerika Birleşik Devletleri Deniz Harp Akademisi'nde strateji üzerine ders veren "Savaşın temeli; geliştirilmiş bir kuramdan çok, sezgiye, deneyime, hareketin yöntem ve kurallarının anlaşılmasına dayanmaktadır." diyen Micheal I. Handel, genel olarak savaş stratejisinin klasik düşünürleri üzerinde çalışmış olup, stratejide sürpriz konusu ve zekâ yöntemleri ile teorik yönleri konusunda otorite görülen düşünürdür.

"Bağdat Üzerinde İki Dakika" adlı eserinde ise; Arap ülkelerinin nükleer silahlara sahip olmak için gösterdikleri çabalar sonucunda Orta Doğu'da tırmanan gerginlik ve girişilen çatışmaları analiz etmiştir. İsrail tarafından gerçekleştirilen Babil Operasyonunun, nükleer silahlanma konusunda Ortadoğu'nun yanı sıra dünya çapında da etkili olduğunu, İsraillilerin bu hareketinin, Birleşmiş Milletlerin (BM) 2002 tarihli 1441 sayılı önergesi için yeni bir bakış açısı oluşturduğunu dile getirmiştir (Türedi, 2015, s. 192-199).

- **John Keegan (1934-2012):**

John Keegan (öğretim görevlisi, gazeteci, yazar, askeri tarihçi), kara, hava, deniz, istihbarat savaşı ve savaş psikolojisi konularında tarih öncesinden günümüze dek savaşın doğası üzerine birçok eser yazmıştır. Savaş konusundaki düşüncesini "Savaş, politikanın farklı araçlarla devam ettirilmesi anlamına gelmemektedir. Clausewitz'in düşüncesi doğru olsaydı, dünyayı daha kolay anlardık." şeklinde açıklayar (Yenilmez, 2015, s. 211-212).

Çağımızın önde gelen savaş kuramcılarından biri olan John Keegan "Savaş Sanatı Tarihi" isimli kitabında İlk Çağlardan Nükleer Çağa kadar savaşın tarihini incelemiştir. Kitabına "Savaş, siyasetin başka araçlarla sürdürülmesidir." diyen Clausewitz'in görüşüne karşı çıkarak başlayan Keegan; tüm savaşlar incelendiği takdirde Clausewitz'in düşüncesinin doğru olmadığının anlaşılacağını öne sürmüştür.

Clausewitz'in tezi savaşı kaçınılmaz sayan Batılı devletlerin siyasi tarzının yansımasıdır diyen Keegan'a göre; ilkel toplumlar mümkün mertebe savaştan kaçmaya

çabalarken, uygarlık ve kültür insanları savaşa yatkın hale getirmektedir. Savaşları sonlandırmak için Doğu toplumlarının ve ilkel toplumların uzlaşı ve diplomasi eğilimlerinden ders alınması gerekmektedir.

Günümüzde yaşanan yeni savaşlar, geçmişte yaşanan savaşlara oranla birçok yönden farklılıklar göstermekle birlikte, savaşın doğasının pek fazla değişmediği, Clausewitz'in geliştirdiği savaş kuramının günümüzde de geçerliliğini büyük ölçüde koruduğu görülmektedir.

Son dönemlerde tüm dünyada cereyan eden savaşlar nedeniyle "strateji" kavramının başta medya olmak üzere pek çok platfomda sıkça kullanıldığını görmekteyiz. Günümüzden yaklaşık 2500 yıl önce Çin'de daha sonra Roma'da görülen ve 18. yüzyıldan itibaren de genellikle batılı asker ve düşünürler tarafından ele alınarak incelenen strateji konusunun günümüzde de önemini korumaya devam ettiği görülmektedir.

2.1.3. Strateji ile İlişkili Kavramlar

Yönetim bilimi literatüründe strateji kavramı ile ilişkili olan, ortak özellikleri bulunmakla birlikte birçok yönleri ile birbirilerinden ayrılan kavramlar bulunmaktadır. Strateji kavramının çoğunlukla; politika, taktik, program, bütçe, yöntem, plan, misyon, vizyon, amaç, hedef, stratejik niyet ve liderlik gibi kavramlarla birlikte kullanılmakta olduğu görülmektedir (Eren, 2010, s. 16; Güçlü, 2003, s. 68-70). Bu kavramlar arasındaki ilişkiler aşağıda belirtildiği gibi özetlenebilir.

- Politika:

Strateji ve politika terimi, işletmecilik literatüründe genel olarak birbirleriyle karıştırılan iki ana kavramdır. Politika; belirlenmiş amaçlara ulaşmak için ilke ve kurallardan oluşan izlenen yol, bir diğer deyişle genel bir plândır. Politika; alınacak kararlara bir yön verebilmek amacıyla farklı seçenekler arasından belirlenen bir yol, tutum, davranış biçimi, hedefe ulaşabilmek için uygulanması gereken yöntemleri de içine alan uzun vadeli genel bir plan olarak da tanımlanabilir (Güçlü, 2003, s. 8).

Strateji organizasyonların tümünü ilgilendiren kararlar olup politikalar ise amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılacak olan araçların ve gerçekleştirilen eylemler olarak tanımlanabilir. Stratejiler kısmen de olsa belirsizlik ortamında oluşturuldukları için

değişebilir (esnek) olabilirken, politikalar ise; bir kez belirlendikten sonra şartlar çok fazla değişmediği sürece genel olarak değiştirilmezler.

- **Taktik:**

Askeri anlamda strateji; siyasetin gereklerine uygun olarak kuvvet kullanmak suretiyle düşmanla muharebe edecek olan orduları idare sanatı olarak tanımlanırken taktik; bir ordu ya da ordu birliklerini düşman karşısında düzenleme, sevk ve idare etme eylemi şeklinde tanımlanmaktadır (Whitman, 2003, s. 11).

Stratejik düzeye göre daha düşük düzeyde ve küçük çaplı olarak hazırlanan bir planı uygulamak üzere izlenilmesi gereken yol ve yöntemleri ifade eden taktik, teknik ayrıntıları içerir. Taktik; stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı olan ayrıntılı program ve eylemler şeklinde de tanımlanabilir. Stratejiden daha detaylı olan taktik; stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak amacıyla mevcut imkân ve kabiliyetlerin (kaynakların) harekete geçirilmesi ve sonuç alınması için uygulanması işlemidir. Stratejiler doğrultusunda planlanmış olan eylemlerin icra edilmesi demek olan taktik; tamamen uygulamaya yönelik bir kavramdır. Taktik; belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek amacıyla mevcut imkân ve kabiliyetlerin kullanılmasını yani eylemi (hareketi, icrayı) ifade etmektedir. Taktik; değişen rekabet koşulları ile ortam şartlarına bağlı olarak çoğunlukla sonuca odaklı olmayan, dinamik, kısa süreli, küçük ölçekli ve daha ayrıntılı eylemler olup stratejinin uygulanması için kullanılan planlardır (Ülgen & Mirze, 2010, s. 35).

- **Program:**

Tam belirlilik durumu ya da kısmen de olsa riskleri içeren bir durumda, detayları ifade eden, olayların yer, zaman, şahıs ve yöntem bakımından akışını düzenleyen, genellikle kısa zaman dilimlerine yönelik olan ve esnekliği az olan program; daha alt yönetim kademeleri ve onların yaptıkları uygulamalarını ifade etmektedir. Program; politika, strateji, prosedür ve bütçelere göre yapılan iş planlarıdır.

Program; özel amaçları gerçekleştirmek üzere geliştirilmiş, bir dizi geniş kapsamlı eylemi içeren tek kullanımlık bir plan olup, bir faaliyeti gerçekleştirmek üzere gerekli işlemleri ortaya koyar. Bireyler ve ilgili bölüm/birimlerin çabalarını ve yapmaları gereken işleri zamana göre bir akış düzeni içinde sıralayan program; gerçekleştirilmesi gereken bir eylemin mekân, zaman, kişi ve yöntem bakımından detaylı olarak belirlenmesi

işlemidir. Strateji; gelecekte gerçekleşmesi muhtemel olan olayların öngörülerek işletmelerin amaçlarına yönelik değerlendirilmesi ve belirlenmesi işlemiyken, program; yapılması gereken daha kısa süreli işlere yönelik olup, bir defa kullanılan plan olarak da nitelendirilebilir (Timuroğlu, 2015, s. 13).

- **Bütçe:**

Tek kullanımlı bir plan türü olan bütçe; tüm planların yetkin ve verimli bir biçimde kullanılarak uygulanabilmesi için gerekli olan finansal kaynakların belirlenmesi ve programlanması işlemidir. Sahip olunan finansal kaynaklara odaklanan bütçe; sınırlı kaynakların çeşitli ve birbirine göre öncelikli olan faktörler arasında uyumu sağlamaya yönelik bir araç oldukları için faaliyetleri önceliklerine göre sıralayıp koordinasyonu sağlayan ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi ve kontrolüne imkân sağlayan bir araçtır (Timuroğlu, 2015, s. 13).

- **Yöntem:**

Politika ve onun doğrultusunda belirlenmiş olan stratejilerin uygulanma şekli ile ilgili olan yöntem; strateji ve taktiklerin uygulanması esnasında araç olarak kullanılan ve ortaya çıkan sorunları çözmek için izlenilen yoldur. Bir amaca erişmede izlenen düzenli yol olarak tanımlanan yöntem; politika ve stratejinin uygulanış biçimidir. Amaçlara ulaşmak için yapılan faaliyetlerde değişik yöntemler uygulanabilir ve yöntem stratejiye göre standartlaşma özelliğine sahiptir. Bu bağlamda yöntem; sorunların çözümü için kullanılan standart usuller şeklinde de ifade edilebilir.

- **Plan:**

Strateji uzun vadeli amaçlar doğrultusunda izlenmesi gerek yol veya yollar anlamına gelirken plan; belirlenmiş olan spesifik hedeflere ulaşabilmesi amacıyla kullanılması gereken araçların, kaynakların, uygulamaların tespit edilmesi, genel olarak bir işin; neden, kim ile, nerede, ne zaman, nerede ve ne şekilde yapılacağının saptanması işlemidir. Plan, amaçlara ulaşmak için süreç içerisinde alınmış olan kararların detaylı ifadesidir. Yapılması gereken işleri sıralayan, işlerin sırası geldiği zamanda doğru biçimde yapılmak suretiyle istenilen sonuçları elde etmeyi sağlayan bir dizi kararların, metotların ve araçların hep birlikte ifade edilmesidir (Timuroğlu, 2015, s. 12).

Stratejinin kapsamı dâhilinde yer alan bir kavram olan plan; detaylandırılarak yazılı hale getirilmiş bir öngörü ve işletmelerin (organizasyonların, kurumların ve kuruluşların) çevrelerinde gelişen olaylara bağlı olan ve geleceğe yönelik olarak yapılan bir işlemdir. Strateji ve planının birbirilerine benzeyen yönü ise; her ikisinin de belirsizlik ortamında ve geleceğe yönelik olarak yapılmasıdır (Sevinç, 2014, s. 228-230).

- Misyon:

Misyon; bir işletmenin kendisi için belirlemiş olduğu ve onu diğer işletmelerden farklı yapan görev ve değerlerinin ifade edilmesidir. Bu görev ve ortak değerler işletmeleri yönlendirmeye ve anlamlandırmaya yaramaktadır. İşletmelerin varlık sebebi de olan misyon; işletmelerin işlerini nasıl gerçekleştirdiklerinin ifade edilmesi ve çevrelerine karşı duruşlarının gösterilmesi anlamına da gelmektedir (Arıkboğa, 2010, s. 32).

David'e göre misyon (görev); bir işletmenin var olmasının nedeni ve yapmak istediklerini açıklayan duygu ve düşüncelerinin yazılı ifadesidir (David F. , 2001, s. 51-52). Misyon; işletmelerin özelliklerini, ürettikleri mal ve hizmetleri, kendilerini diğer işletmelere göre farklı yapan amaçlarını, değerlerini ve var olma nedenlerini anlaşılır ve net biçimde dile getirmeleri olarak da tanımlanabilir (Timuroğlu, 2015, s. 11).

- Vizyon:

Vizyon; bir işletmenini, kişinin, kurumun ya da kuruluşun gelecekte olmayı istediği durumlu açık bir biçimde ifade edilmesidir (Arıkboğa, 2010, s. 34). Bir işletmenin (organizasyonun) ideal geleceğini dile getiren vizyon; işletmenin ulaşmayı amaçladığı ve öngördüğü geleceğinin net şekilde ifade edilmesidir. Strateji olmadığı zaman olgunlaşmamış hayallerin ifadesi olan vizyon; amaç, hedef ve strateji ile birlikte hayal dünyasından gerçek dünyaya taşınmaktadır. Vizyon bir işletmenin organizasyonun gelecekte nerede olmak istediğinin net bir biçimde ifade edilmesidir (Timuroğlu, 2015, s. 8).

- Amaç ve Hedef:

Amaç; gerçekleştirilmek istenilen veya ulaşılmak istenilen sonuçlardır. Hedefler ise amaçlara ulaşabilmek için belirlenmiş olan özellikli ve ölçülebilir alt amaçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler; yer, zaman, miktar, maliyet ve nitelik olarak ifade edilen

düşüncelerdir. Stratejinin oluşmasına temel oluşturan amaçlar ve hedefler; stratejiden önce belirlenirler ve strateji ile bu hedef ve amaçlara ulaşılmaya çalışılır (Arıkboğa, 2010, s. 35).

Stratejik yönetim sürecinde; vizyon ve misyonu etkileyen faktörler incelenip vizyon ve misyon belirlenmesinin ardından stratejik amaçların geliştirmesi gerekir. Bir işletmenin amaçları işletme olmadığında dünyada neyin eksik olacağı sorusunun cevabı ile bulunabilir. Amaçlar; işletmelerin başarmayı istedikleri somut sonuçlar olup, kâr, büyüme, verimlilik, yenilikçilik, sosyal sorumluluk, müşteri memnuniyeti, çalışan tatmini, kalite ve değişim gibi konularda belirlenebilirler (Thornberry, 1997, s. 28-34).

- **Stratejik Niyet:**

İcra edilecek olan bir faaliyetin amaç ya da hedefinin açıklanması anlamına gelen niyet; stratejik açıdan işletmenin tamamına odaklanmak için sürdürülen etkili ve gerçekçi bir yönetim sürecini anlatmaktadır. Stratejik niyet; işletmelerin stratejilerini belirlerken kullandıkları aktif bir yöntemi ifade etmektedir.

Daha üst düzeyde olması nedeniyle amaç ve vizyon kavramlarından farklı olan stratejik niyet; uzun vadeli olup erişilebilir olması açısından belirsizlik taşımasına karşın, temel yeteneklerle bağlantılı olduğu için önemlidir. Stratejik niyetin bir parçası ve onun görsel olarak ifade edilmesi olan vizyon; ancak stratejik niyetle birlikte düşünüldüğü zaman gerçekleştirilebilmektedir. İşletmelerin gelecekte olmayı istedikleri durumun ifade edilmesi olan stratejik niyet; işletmelerin vizyonları için genel bir çerçeve oluştururken, ulaşılması gereken hedeflerin belirlenmesine de yardımcı olmaktadır. Bu nedenle de günümüzde işletmecilik açısından üzerinde önemle durulan bir kavramdır (Timuroğlu, 2015, s. 14-15).

- **Liderlik:**

Farklı görüş, düşünce, kültür, bilgi ve tecrübe düzeyine sahip insanları, belirlenmiş bir takım amaçlar etrafında bir araya getirebilme, onları belirlenmiş olan amaçların gerçekleştirebilmesi için yapılacaklar konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneği olarak tanımlanabilen liderlik; stratejilerin yaratılması, oluşturulması ve uygulanması açısından önemlidir (Eren, 2010, s. 461).

Liderlik; kişileri ve toplumları belli düşünceler doğrultusunda bir araya getirebilme, belirli amaç ve hedeflere ulaşma adına isteklendirerek eyleme geçirme becerisi olarak da tanımlanabilir. Yönetici mevkilerini işgal edenlerin liderlik yetenekleri stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasında önemli rol oynamaktadır (Ekin, 2019, s. 1-2).

Liderlerin işletmelerin bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirleyebilecek ve aynı zamanda da sahip olunan imkân ve kabiliyetleri (kaynakları) kullanarak bu ihtiyaçları karşılayabilecek beceriye sahip olmaları gereklidir. Liderlerin aynı zamanda savaşçı bir kişilik yapısına sahip olmaları da beklenir. Verdikleri mesajlar farklı gruplar tarafından izlenen kişiler olan liderlerin; uzak görüşlü, doğru karar verebilen kişiler olmasının yanı sıra yönetim yeteneklerinin de üst düzeyde olması gereklidir.

2.1.4. Stratejik Yönetim Kavramı ve Tarihçesi

İşletme disiplininde ve yönetimde 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren yer bulmuş olan stratejik yönetim kavramı çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Giderek şiddetlenen rekabet koşullarında örgütler sürdürülebilirlik adına çeşitli stratejiler belirlemeye başlamışlardır ve bu stratejilerin uygulanması stratejik yönetim paradigmasını ortaya çıkartmıştır. Bugün stratejik yönetim işletmelerin kuruluş amacı olan kâr ve sürdürülebilirlik için önemli bir süreç haline gelmiştir.

Stratejik yönetim, işletmenin gelecekte ulaşmayı arzuladığı hedefler ile bu hedeflere nasıl ulaşabileceğini belirleyen bir süreç analizi (Barry, 1986), örgütün varlık nedenini, gelecekte kendini görmeyi yeri, neler yaptığını ortaya koyan bir yönetim biçimi (Bryson, 1988) ve örgütün uzun vadeli amaçlara ulaşmasında yararlanacağı araçların biçimlendirilmesi sanatı ve bilimidir (David, 2009).

Ülgen ve Mirze (2010, s.28) stratejik yönetimi, örgütün uzun vadede var olmak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve beklenenin üzerinde getiri elde etmek maksadıyla, eldeki üretim araçları ve faktörlerinin en etkin ve verimli biçimde kullanılması şeklinde tanımlamaktadır.

Yoğun rekabet ortamındaki örgütlerin gelecekte ulaşmayı istedikleri hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli olan her türlü yolu planlama, uygulama ve analiz etme aşamaları süreci stratejik yönetimdir (Aktan C. C., 2008, s. 1). Genellikle üst yönetimi ilgilendirdiği düşünülen stratejik yönetim, bu çalışmada Eren (2010, s. 5)'in de belirttiği

gibi stratejilerin uygulanması için örgütsel motivasyon önlemlerinin yürürlüğe koyulması olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik yönetim kavramı; işletmelerin (örgütlerin) misyon ve vizyonlarına uygun amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olacak hedef ve stratejilerin tespit edilmesi, anlaşılabilir kıstaslarla (kriterler) ile etkinliklerinin ölçülmesi sürecini açıklayan, sürece herkesin katılmasını ve değişen koşullara süratle uyum sağlayan bir yönetim biçimidir.

Strateji ve yönetim kavramlarının önceki kısımlarda yapılmış olan tanımlarından hareketle stratejik yönetimi; işletmelerin (örgütlerin) çevreleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve amaçlarına ulaşılabilmesi için icra edilmesi gereken eylemlerin (hareketlerin) planlanarak detaylandırılması, yerine getirilmesi, uyumlaştırılması ve denetlenmesi süreci olarak tanımlamak mümkündür. Bu süreç yukarıda da belirtildiği üzere örgütlerin üst düzey yönetim kademeleri tarafından sürdürülen bir süreç olup, örgütlerin karşılaşabilecekleri fırsat ve tehditlerin de değerlendirildiği bir süreç olduğu için genel olarak örgütün geleceğinin yönetimi olarak da nitelendirilebilir.

Stratejik yönetim; yönetim kavramının bir disiplin, bir bilim dalı olarak kabul görmesinden çok daha sonra gündeme gelmiş olan bir kavramdır. Ortaya çıkması 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlayan stratejik yönetim kavramı; işletmecilik sektöründe geleceğe yönelik uzun vadeli planlama ihtiyacının doğması ve uzun vadeli planların yapılmaya başlamasıyla birlikte gelişmiştir.

Tam bir düşünce birliği olmamakla beraber ortaya çıktığı 1950'li yıllarda strateji, örgütlerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri amacıyla çevre ilişkilerini düzenleme kaynaklarını harekete geçirme eylemi anlamında kullanılmıştır. Stratejik yönetim ana görevi, bir işletmenin misyonu göz önünde bulundurarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, verilen kararların istenilen sonuçlara ulaşılmasını sağlamak şeklinde de ifade edilmiştir (Drucker, 1999, s. 22-23).

İşletmecilik alanında; gelecekteki satışlar ve nakit akışına ilişkin veri eksikliği nedeniyle faaliyet bütçelerinin yapılmasında yaşanan zorluklar ve II. Dünya Savaşı'nın ardından genel olarak mal ve hizmet talebinde yaşanan artışlara bağlı olarak ekonomilerin büyümesi sonucunda, uzun vadeli planlama ihtiyacının 1950'li yıllardan itibaren gündeme geldiği görülmektedir.

Tarihsel açıdan bakıldığında stratejik yönetim düşüncesinin; stratejik planlama, rekabet stratejisi (1980-1990) ve temel yetkinlik temelli strateji (1990 sonrası) dönemi biçiminde birbirilerini tamamlayan üç dönem halinde geliştiği görülmektedir (Barca, 2009, s. 35).

- Stratejik Planlama Dönemi (1960-1980):

Klasik olarak da nitelendirilebilecek olan stratejik planlama döneminin en önemli özelliği; stratejilerin planlı bir biçimde geliştirilmesi gerektiği düşüncesidir. Strateji geliştirmede sistematik yaklaşımın benimsendiği bu dönemde, stratejilerin mantık dâhilinde bir yol izlenerek oluşturulabileceği düşüncesi kabul edilerek, strateji geliştirme modelleri oluşturulmasına yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Barca, 2009, s. 36).

Strateji kavramı uygulamalarda ortaya çıkan ihtiyaçlar nedeniyle gelişmiştir. 1950'li ve 1960'lı yıllarda işletmelerin giderek daha karmaşık yapıya bürünmeleri nedeniyle yöneticiler, planlama yaparken karar verme ve kontrol konularında bir takım sorunlarla karşılaşmaya başlamışlardır (Beer, Voepel, & Leibold, 2003, s. 144-146).

1960'lı yıllardan itibaren özellikle büyüme süreçlerinde, yatırım planlamaları yapılırken uzun vadeli planlamaya olan ilgi artmaya başlamış ve strateji kavramına yönelik düşünceler yönetim bilimi yazınına girmeye başlamıştır. Strateji; uzun vadeli amaçların tespit edilmesi, yapılan işlerin amaçlarla uyumlu hale getirilmesi ve kaynakların yapılacak olan işlere tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Timuroğlu, 2015, s. 8).

Bu ihtiyaç doğrultusunda hazırlanan uzun vadeli talep tahminleri, üretim, lojistik, pazarlama, finans ve ibsan kaynakları konularını içeren uzun vadeli planlar bir yandan giderek büyümekte olan işletme yöneticilerinin işlerini kolaylaştırırken, diğer taraftan işletmelerin geliştirilmelerini de kolaylaştırmıştır. Uzun vadeli planlama; birçok işletmede uzun vadeli yatırımları genişletmek, işe alımlarda ihtiyaçları belirlemek, nakit ve ek sermaye ihtiyaçlarını tespit etmek gibi konularda karar vermek için kullanılmıştır.

Stratejik boyutta düşünce felsefesinin yaşama geçirildiği bir yöntem olan stratejik yönetim; belirli safhalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç; uzun döneme yönelik (1) planlama, (2) stratejik planlama ve (3) stratejik yönetim safhalarından oluşmaktadır. Dünyada yaşanan hızlı ekonomik ve endüstriyel değişimler uzun vadeli planlamanın

yerine stratejik planlama kavramını öne çıkardığı için uzun vadeli planların yerini stratejik planlar almaya başlamıştır.

Uzun vadeli planlama; işletmelerin mal ve hizmetlerini üretmeye devam edecekleri için taleple üretim kapasitesi arasındaki uyuşmanın sağlanmasının gerektiği varsayımına dayanırken, stratejik planlama; işletmelerin çevrelerinde büyük ölçekli ve çok hızlı rekabetçi, sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişimlerin yaşandığı varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayımdan hareketle tüm işletme yöneticilerinin; halen üretilmekte olan ürün ve hizmetlerin üretimine devam edilip edilmeyeceği, üretimi yapılan ürün ve hizmetlerin değiştirilip değiştirilmeyeceği, üretim ya da pazarlama faaliyetlerinde köklü değişiklikler yapılıp yapılmayacağı konuları üzerinde periyodik olarak düşünmeleri ve değerlendirme yapmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Stratejik planlamada zaman birinci öncelik olarak düşünülmez. Rekabetçi değişimlerin ortaya çıkma zaman kesin olarak bilinemediği için bazı durumlarda mevcut stratejilerin ömrü daha kısa daha kısa Bu nedenle planlamada, stratejiyi başarmak için gerekli olan süre daha önemli olabilmektedir.

- **Rekabet Stratejileri Dönemi (1980-1990):**

1980'lerden itibaren strateji anlayışında, planlalamanın da yer bulduğu görülmeye başlamıştır. Bu dönemde stratejiyi plan kavramıyla özdeşleştiren önceki döneme ait olan stratejik anlayıştan ayrılarak rekabet kavramına odaklanan bir anlayış olan rekabet stratejisi düşüncesi öne çıkmaya başlamıştır (Barca, 2009, s. 41).

1980'li yıllarda işletmelerin ilgisi endüstriyel yapı, sektörel yapı, rekabet analizleri gibi dış çevre faktörlerine yönelmiştir. Bu dönemde Michael Porter, işletmelerin kârlı olup olmadıklarının ölçülmesi konusunda endüstriyel örgüt ekonomisi yaklaşımını geliştirmiş ve uygulamaların yapılması için ön ayak olmuştur (Timuroğlu, 2015, s. 8).

1980'li yılların ortalarında ise; stratejik yönetim anlayışından stratejik senaryolar anlayışı düşüncesine geçilmiştir. Stratejik planlama; gelecekte ulaşılmak istenilen amaçların gerçekleştirilebilmesi için neyin nasıl yapılması gerektiğini ifade ederken, stratejik yönetim; çevresel gelişmeler doğrultusunda uygulamaya geçişi kolaylaştırırken, stratejik senaryolar yöntemi ise; gelecekte meydana gelmesi muhtemel olan farklı durumlarda ne yapılması gerektiğini göstermeye odaklanmıştır.

- **Temel Yetkinliklere Dayalı Stratejiler Dönemi (1990'dan Günümüze):**

1990 yılından günümüze ise strateji; bir örgütü diğer örgütlerden ayırmaya ve ona rekabetçi üstünlük oluşturan yetkinliklerin belirlenmesine imkân sağlayan yeteneklerin tespit edilerek arttırılması şeklinde değerlendirilmeye başlanmıştır. 1980'li yıllarda gündemde olan rekabetçi anlayış günümüzde halen devam etmekle birlikte rekabet stratejisinin üzerine oturduğu temellerin farklılaştığı görülmektedir.

Stratejilerin işletmenin öz kaynak ve becerilerine dayanılarak oluşturulması ve geliştirilmesi gerektiğini savunan temel yetkinliklere dayalı strateji düşüncesi; bir yandan dış çevre faktörlerinin işletmenin başarılı olması yönündeki etkisini kabul ederken, diğer taraftan işletmenin içinde geliştirdiği işgücü, finans, teknoloji gibi kaynakların birleştirilmesiyle oluşan temel yetkinliklerin ana belirleyici faktörler olduğu düşüncesine dayanmaktadır (Barca, 2009, s. 45-46).

Stratejik yönetim sürecinin yaklaşık yetmiş yıllık gelişimi incelendiğinde; düşüncenin teorik düşüncelerden ziyade değişen çevre şartlarına bağlı olarak geliştiği görülmekte, rakiplerine göre çevrelerine daha fazla uyum sağlayan, daha hızlı öğrenen ve öğrendiklerini hayata geçirerek uygulayan işletmelerin bu konuda öncü olacakları değerlendirilmektedir.

2.1.5. Stratejik Yönetim Süreci

Süreç; işletmelere rakiplerine karşı üstünlük kazandırmak ve bunu sürdürmek üzere oluşturulan bir yaklaşımdır. Sürecin başarısı olması işletmelerin rakiplerinden daha avantajlı duruma geçmelerine yardımcı olmaktadır. Süreç; işletmelerin ancak işletme içindeki ve dışındaki olaylar sonucunda oluşan eğilimleri devamlı izlemeleri durumunda bunlara uygun gerekli müdahaleleri ve değişimleri zamanında yapabilecekleri düşüncesine dayanmaktadır.

Günümüzde yaşanana küresel çaplı rekabet ortamında işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmelerinin, ilgili departman ve tüm çalışanlarıyla birlikte işletmelerin bir bütün halinde yarattıkları katma değerin anlaşılmasına bağlı olduğu görülmüştür. Bu durum işletme yöneticilerinin, yoğun rekabet ve belirsizlik ortamında işletmelerini yönetirken sistematik bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim sürecinin yöneticiler için bir rehber olduğu söylenebilir.

Süreç olarak stratejik yönetim; örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri adına, rekabet üstünlüğü sağlayan ve bu üstünlüğünü devamlı hale getiren stratejilerin belirlenerek oluşturulması, uygulanması ve denetlenmesi aşamalarını sistematik bir hale gelmesi adına gerçekleştirilen tüm faaliyetlerdir (Tokgöz, ve diğerleri, 2018, s. 25-28).

Bir döngüyü ifade eden stratejik yönetim modeli; işletme yöneticilerine başarılı bir strateji oluşturma, yürütme ve değerlendirmede bulunabilmeleri için açık, kolay ve pratik bir yaklaşım sunmaktadır. Sürecin aşamaları şunlardır; (1) strateji oluşturma, (2) strateji uygulama ve (3) strateji değerleme aşamalarından oluşmaktadır.

Stratejik yönetim süreci; öncelikle işletmelerin misyon ve vizyonlarının belirlenmesi işlemi ile başlamaktadır. İç ve dış çevre faktörlerin analizinin yapılmasını müteakip uzun vadeli amaçlar belirlemektedir. Uzun vadeli amaçlar belirlenirken, olması muhtemel stratejik seçenekler üzerinde çalışılarak, belirlenmiş olan ölçütler doğrultusunda, işletme açısından daha iyi sonuçlar verebilecek olan stratejiler tespit edilmektedir. Seçilen stratejilerin uygulanması sırasında işletmenin tüm kademelerinde çalışanlar görevlerinin gerektirdiği faaliyetleri icra etmektedirler. Seçilen strateji uygulanırken ulaşılması öngörülen sonuçlar ile ulaşılan sonuçlar mukayese edilip da değerlendirildikten sonra gerekli olan düzeltme ve değişiklikler yapılarak döngünün iyileştirilmesi ve devam etmesi sağlanmaktadır. Herhangi bir faktörde meydana gelen bir değişiklik, sürecin tümünde değişikler yapılmasını gerektirdiği için süreç dinamik ve süreklidir. Bu tip bir yönetim süreci; küçük işletmeler nazaran daha büyük ve kurumsal olan işletmelerin yönetimi için daha uygun olabilmektedir.

- **Strateji Oluşturma:**

Sürecinin birinci basamağı strateji oluşturma safhasıdır. Strateji oluşturmada aşamasında; sırayla işletmenin misyonu, vizyonu, örgütün dış çevresi kaynaklı fırsatları ve tehditleir, işletmenin kuvvetli ve hassas yönleri belirlenmekte, ardından uzun vadeli amaçlar tespit edilmekte, alternatif stratejiler geliştirilerek izlenecek olan stratejilerin seçilmesi faaliyetleri yürütülmektedir.

Strateji oluşturmada sürecinin adımlarından bir diğeri ise çevresel faktörlerin analizidir. İşletme yöneticileri bu safhada; çevresel faktörlere ilişkin bilgileri toplamakta, işletmeler üzerinde uzun dönemde etkili ve önemli olacak faktörleri tanımlamakta, bunlara bağlı olarak yapılması gereken değişiklikleri belirlemektedirler.

Strateji oluştururken önem arz eden bir başka adım da örgütsel yönlendirmedir. Alternatif stratejilerin oluşturulması esnasında, işletmenin görev ve amaçlarının çevresel faktörlerin analizden elde edilen bilgiler doğrultusunda tekrar incelenmesi gerekmektedir (Timuroğlu, 2015, s. 19-20).

Strateji oluşturma aşamasında; işletmenin ne tür işler yapacağı, sahip olduğu imkân ve kabiliyetlerini ne şekilde kullanılacağı, büyümesi ya da küçülmesi, uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesi, başka bir işletme ile birleşmesi konuları da incelenmektedir. İşletmeler strateji oluştururken alternatifler arasından, kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak, çabucak değişen çevre şartlarına uyum gösterebilecek, müşterilerinin arzu ve ihtiyaçlarını karşılayan stratejileri seçerler. Bu seçimde esas olan işletmenin misyon ve vizyonun uygun stratejilerin bulunmasıdır (Timuroğlu, 2015, s. 21).

- **Strateji Uygulama:**

Strateji uygulama safhası; politikalar ile taktikleri tespit etme, kullanılacak olan varlık ve kaynakları doğru biçimde dağıtma, hiyerarşik yapılanmasını, geleneklerini, lider tipini, seçilen stratejiye uygun olarak düzenleme ve insan kaynaklarını yetiştirme konularını içerir. Strateji uygulama aşaması sırasında koordine faaliyetleri de çok önemlidir (Timuroğlu, 2015, s. 21).

Stratejik yönetimin eylem aşaması olarak da adlandırılan strateji uygulama; önceden seçilen stratejilerin gerçekleştirilebilmesi amacıyla; işletmenin tüm iş görenlerinin eyleme geçmeleri için yönlendirilmesidir. Stratejilerin başarılı olması ise; yöneticilerin işletmenin iş görenlerini isteklendirebilme (güdüleyebilme) becerilerine bağlı olup, yönetim bilimi açısından bu yetenek bilimsellikten ziyade bir sanat olarak değerlendirilmektedir.

İşletmelerdeki tüm bölüm ve birimlerin seçilmiş olan stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için üstlendikleri görev, sorumluk ve rollerini benimsemeleri ve doğru bir şekilde yerine getirmeleri gereklidir. Strateji uygulama bu nedenle işletmenin tüm iş görenleri üzerinde etkili olmaktadır. Strateji uygulama aşamasının en güç noktalarından biri ise; tüm iş görenlerin işletmenin stratejileri doğrultusunda çalışmaları için motive edilebilmesidir.

- **Strateji Değerleme:**

Sürecin son safhası; uygulanmakta olan stratejinin istenilen sonuçlara ulaşılmasını sağlayıp sağlamadığının kontrol edilmesi, aksaklık ve eksikliklerin tespit edilmesi aşamasıdır. Bu süreçte başarıya ulaşmak isteyen işletmeler, seçilen stratejileri uygularken performansını izler ve değerlendirirler. Bu aşamada amaçlanan sonuçlar ile ulaşılan sonuçlar kıyaslanarak, işlerin planlandığı biçimde gidip gitmediği incelenir, eksik ve hatalar düzeltici tedbirler alınarak giderilir. Kontrol ve değerlendirme işlemi, stratejik yönetim sürecinin uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek sorunların işletmeye zarar vermeden önce farkına varılmasını da sağlar (Timuroğlu, 2015, s. 21).

Strateji değerleme aşamasında, diğer bir deyişle stratejik yönetim sürecindeki son aşamada; işletme yöneticileri tarafından gereken önlemlerin zamanında alınabilmesi için uygulamada karşılaşılan sorunlar tespit edilir. Değerleme aşamasının yapılma zamanı işletmelerin yapısına göre farklılık gösterebilir. Bu aşama fazla zaman alan ve maliyetli bir aşama olduğu için işletmeler stratejileri değerlendirme yoluna genellikle yıl ortası ya da yılsonlarında gitmektedirler.

Strateji değerleme aşamasında; mevcut stratejiler için temel oluşturan çevresel faktörler tekrar ele alınır, ulaşılan sonuçlar değerlendirilir, aksaklık ve eksiklikleri giderici tedbirler düşünülür. Elde edilen başarıların daimi olup olmayacağı bilinemediği, devamlı surette değişen ortam şartları birçok sorunu da beraberinde getirebildiği için işletme içi ve dışı faktörlerin devamlı olarak gözden geçirilmesi, ölçütlerin değişmesi paralelinde performans ölçümünün yapılması gerekli olmaktadır. Yapılan bu gözlem ve ölçümler doğrultusunda düzeltici önlemlerin alınması da bu aşamada yapılması gereken işlemlerdir (Tokgöz, ve diğerleri, 2018, s. 25-33).

2.1.6. Stratejik Yönetimi Etkileyen Faktörler

Genel olarak yönetim sürecinin olarak değerlendirilebilen stratejik yönetim, bir işletmenin çevresindek değişimlere ayak uydurarak varlıklarının sürdürmeleri bakımından önemli bir fonksiyona sahiptir. Stratejik yönetim; geleceğin geçmiş ve bugünden daha farklı olacağı gerçeğinden hareketle, çevrede yaşanan gelişmelere uygun davranmanın gerekli olduğu düşüncesine dayanan, değişim sürecine ayak uydurmayı sağlayan bir vasıta olmaktadır.

Yönetim sürecinin tüm aşamalarının da yerine getirildiği stratejik yönetimde, bu temel fonksiyonlara ilişkin çevresel koşullara odaklanılarak örgütün iç/dış çevresine ait analizler de yapılmaktadır. Her an yinelenen bir süreç olan stratejik yönetim, yaşanan değişimlerden elde edilen bilgi ve deneyimler ışığında kendini geliştiren bir yapıya sahiptir (Sevinç, 2014, s. 233-236).

Varlıklarını sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları kaynakları dışarıdan sağlamak zorunda olan, kaynaklarını insanların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlere dönüştürebildikleri sürece varlıklarını devam ettirebilen ve açık sistemler olarak değerlendirilebilen işletmeler, faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki çevrelerinden etkilenmektedirler (Arıkboğa, 2010, s. 65).

İşletme yöneticileri günümüzde; işletmelerin iç dış çevrelerinden kaynaklanan değişkenlerin işletmeleri nasıl etkilediğini öngörmek, kontrol edilebildiklerini yönetmek, kontrol edilemedikleri için de yeni düzenlemeler geliştirmek durumundadırlar. Bu nedenle yönettikleri örgütleri etkileyen hem iç hem de dış faktörleri anlamak zorundadırlar. İşletme çevresi ifadesi ile işletmeleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen tüm faktörler kastedilmektedir (Tokgöz, ve diğerleri, 2018, s. 67).

Rakiplerin yapabildikleri ve yapamadıklarıyla yakından ilgili olan stratejik yönetim; rekabette üstünlük sağlamak ve sürdürmek anlamına gelmekte olduğu için amaçlara yönelik stratejilerin belirlenmesinde işletmeyi ilgilendiren çevresel faktörlerin incelenmesini gerektirmektedir. Analizler neticesinde stratejik yönetim sürecini etkileyen iç/dış faktörler birlikte ele alınıp değerlendirilerek stratejiler belirlenmekte ve uygulamaya geçilmektedir (Tokgöz, ve diğerleri, 2018, s. 81). İşletmeler; ekonomik konjontürden, global olaylardan, nüfustan, siyasetten, sosyal olaylardan, hukuki durumdan, tabiat şartlarından, örgütün yetenek ve kaynaklarından, vb. işletme içinden ya da dışında olmak üzere birçok çevresel faktörden etkilenmektedirler (Arıkboğa, 2010, s. 47).

Stratejik yönetim sürecini etkileyen çevresel faktörler; içi ve dış faktörler olarak ele alınıp incelenebilir.

2.1.6.1. İç Faktörler

Açık sistem olduğu değerlendirilen işletmeler dış çevrelerinden sağladıkları girdileri işletme içi süreçlerden geçirip işleyerek mal ve hizmet şeklinde çıktılar olarak müşterilerine sunarlar. Bu nedenle işletmeye ait olanaklar ve yetekenler de stratejik yönetim sürecini etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkarlar. İşletmelerin içinde bulundukları mevcut durum ile sahip oldukları varlık ve yetenekleri rakiplerine göre üstünlüklerini belirleyen faktörlerdir (Arıkboğa, 2010, s. 85-86).

İşletmelerin kendi içlerindeki unsurlardan kaynaklanan iç faktörler; stratejik yönetim sürecini etkiledikleri için, stratejik önceliklerin işletmelerin güçlü ve zayıf oldukları yönlerinin değerlendirilmesi neticesinde bulunan verilerin ışığında belirlemesi gerekir. İşletme içi faktörlerin incelenmesi suretiyle; işletmelerin kaynakları, yetenekleri, fonksiyonları ile kültürel yapıları gibi iç faktörler hakkında bilgi toplanmak suretiyle rakiplere oranla güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmektedir. Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ise, işletmelerin kendilerini daha iyi anlamalarına imkan tanımaktadır (Naktiyok, 2015, s. 75-79).

Stratejik yönetim sürecini etkileyen iç faktörler; işletmelerin imkân ve kabiliyetleri (varlıkları ve yetenekleri), temel yetenekleri, sektördeki rakiplerine göre güçlü ve zayıf tarafları, parasal durumu, sektördeki rakipleri arasındaki yeri olarak sıralanabilir.

- İşletmelerin İmkân ve Kabiliyetleri (Varlıkları ve Yetenekleri):

İşletmelerin mal ve hizmet üretebilmek amacıyla kullandıkları maddi veya maddi olmayan faktörlerin tümü varlıklarını, bu varlıklarını kullanabilmesi ise yetenekleri olarak tanımlanabilir. Varlıklar; doğal kaynak, emek (işgücü), sermaye ve girişimcilik şeklinde sayılabilen üretim faktörleri olarak da ifade edilebilir (Ülgen & Mirze, 2010, s. 117).

İşletmenin kabiliyetleri (yetenekleri); işletmelerin sahip oldukları kaynak ve varlıkları amaçlarına ulaşabilmek için uygun olarak koordinasyonlu bir biçimde kullanabilme ve istediklerini gerçekleştirebilme kapasitesidir. İşletmelerin kabiliyetleri; insan kaynakları, üretim ve yönetim, ar-ge, pazarlama, finansman ve muhasebe fonksiyonlarına göre incelenebilir. İşletmenin yetenekleri varlıklarını kullanabilme

becerisi olup stratejik yönetim sürecini doğrudan etkilemektedir (Arıkboğa, 2010, s. 86-89; Ülgen & Mirze, 2010, s. 118).

- **Temel Yetenekler:**

İşletmeler kendilerine özgü varlık ve yeteneklere sahip olup bu varlık ve yetenekler işletmelerin amaçlarına uygun doğru stratejiler geliştirmesini sağlayan iç faktörlerdir. İşletmelerin yeteneklerini ise; varlıklarını koordineli bir biçimde kullanarak amaçlarına uygun faaliyetleri gerçekleştirme kapasiteleri belirlemektedir (Tokgöz, ve diğerleri, 2018, s. 81-82). Temel yetenekler; bir işletmeyi benzeri işleri yapan diğer işletmelerden ayıran, işletmelerin misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmelerini sağlayan, rakipleri tarafından benzeri sergilenemeyen bilgi birikimi, işe yatkınlık ve yetenekler şeklinde de tanımlanabilir (Koçel, 2011, s. 382-383).

Temel yetenekler stratejik yönetim sürecini önemli derecede etkiler. Bu yetenekler; değerli olup az bulunan (nadir), benzeri gösterilemeyen, taklit edilmesi de oldukça pahalıya gelen ve başkası yerine konulamayan niteliklerdir. İşletmelerin müşterileri için kıymetl olan bu yetenekler; işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamalarına yardımcı olan yeteneklerdir.

Temel yetenekler işletmeleri; devamlı yenilikler yaparak işlerini geliştirmeye yöneltmektedir. Aynı mal ve hizmetleri üreten işletmelerin, aynı varlık, kaynak ve teknolojileri kullanmalarına rağmen ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin farklı nitelik ve nicelikte olmasının sebebi; işletmelerin farklı yetenekleri sahip olmalarıdır. Bu yetenekler; sıradan yetenekler olabilecekleri gibi, diğerlerinde bulunmayan sadece bir işletmeye has yetenekler de olabilir. İşletmeleri diğer işletmelerden ayıran ve onlara güç veren bu yeteneklere temel yetenekler denir (Koçel, 2011, s. 384; Tokgöz, ve diğerleri, 2018, s. 82).

- **Değer Yaratan Faaliyet ve Yetenekler:**

Değer ifade eden işler; müşterinin satın aldıkları ürünleri algılamalarına bağlı olarak ortaya çıkarlar. Müşteriler satın aldıkları bir malın benzerlerine göre daha ucuz olduğunu ya da pahalı bile olsa daha kaliteli ve nitelikli olduğuna inanabilirler. Bu nedenle rekabette üstünlük sağlamayı düşünen işletmelerin; ürünlerini rakiplerine göre daha düşük maliyetle üreterek daha düşük fiyattan satmaları ya da ürünlerinde

müşterilerin özel değer verdikleri bir farklılık yaratmaları gerekir (Arıkboğa, 2010, s. 91-92).

- **Değer Zinciri Analizi:**

Değer Zinciri Analizi, Porter tarafından, işletmelerin değer yaratan faaliyetler yaparak farklılık yaratabilmeleri için kullanabilecek bir araç olarak geliştirilmiştir. İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar içinden sinerji yaratabilecek olanların belirlenmesi amacıyla kullanılan bu analiz metodu ile işletmelerin iç kaynakları arasından rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler tespit edilmektedir.

Değer zinciri analizinde yapılan işler (temel ve destek faaliyetleri) maliyetlerin azaltılması ile nitelik ve niceliksel farklılıklar yaratma becerisine göre değerlendirilmektedir. Temel faaliyetler; işletmelerin kendi iç bünyesine yönelik olan, üretim, üreticiden tüketiciye kadar olan lojistik faaliyetler, pazarlama, satış, dağıtım ve servis hizmetleridir. Destek faaliyetleri ise; satın alma, insan kaynakları, teknoloji ve yönetim altyapısını ifade etmektedir. Analiz sürecinde; temel ve destek faaliyetleri, bu faaliyetlerin maliyetleri ile müşteride yarattığı değer belirlenirken, kâr düzeyini arttırmak için maliyetler düşürülmeye çalışılmakta veya mal ve hizmetler farklılaştırılarak durum rakiplerle kıyaslanmaktadır (Arıkboğa, 2010, s. 91-96; Ülgen & Mirze, 2010, s. 123-124).

- **Kritik Başarı Faktörleri:**

İşletmeleri rakiplerine göre daha üstün duruma getiren en önemli unsurlar kritik başarı faktörleridir. Bu faktörler; işletmelerin başarıya ulaşmalarını kolaylaştıran özel ve önemli faktörlerdir (Arıkboğa, 2010, s. 96). Her işin hassas bir noktası (püf noktası) ya da noktaları olduğu düşüncesinden hareketle, işletmelerce bu hassas nokta veya noktaların belirlenmesi ve bu faktörlere sahip olmak için çalışmaların yapılması gerekir. Kritik başarı faktörleri bulunduktan sonra bunları geliştirme yönünde çaba gösterilerek rakiplere üstünlük sağlayacak duruma getirilmesi de gerekmektedir (Ülgen & Mirze, 2010, s. 134-138).

Kritik başarı faktörleri işletmelerin misyon ve vizyonlarına göre belirlenmekte olup, işletmelerin müşterilerini tatmin etmek ve görevlerini gerçekleştirmek için neler yapılması gerektiğini gösteren faktörlerdir. Müşteri tatmin faktörleri olarak da adlandırılan bu faktörleri; üretim kaynakları, organizasyonel yapı, çalışanlar, çevre ve iş ortamı, görev ve teknoloji, müşteri, değerler, ödüllendirme, bilgi akışı, karar verme ve

sonuçların değerlendirilmesi şeklinde özetlemek mümkündür (Özveren, 2009, s. 149-153).

2.1.6.2. Dış Faktörler

Dışında olmalarına karşın, işletmeleri direkt ya da endirekt biçimde şekillendiren ve değiştiren unsurlar dış çevre faktörleri olarak adlandırılabilir. Hayatlarını sürdürebilmek için ihtiyaçları olan güç ve kuvveti çevrelerinden sağlayan işletmeler katma değer üretmeye devam edebilmek için kendilerinin dışından kaynaklanan çevre unsurlarını dikkate alarak bu unsurlara karşı duyarlı olmak zorundadırlar (Arıkboğa, 2010, s. 47).

Stratejik yönetim bir anlamda işletmelerin gelecekte de varlıklarını sürdürebilmeleri anlamına gelmekte olduğundan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çevrelerinde gelişen koşullara uyum sağlamaları gerekmektedir. Değişime uyum sağlama konusunda bazı düşünürler işletmelerin çevreye uyum göstererek kendilerini değiştirmeleri gerektiğini ifade ederken, bazı düşünürler ise işletmelerin çevrelerini değiştirmeleri gerektiğini, stratejik yönetimin de bu işlevi yerine getirdiği görüşünü savunmaktadırlar. İşletmeler reaktif (çevreye uyum sağlayan) ya da proaktif (çevreyi değiştiren) olsalar da çevreleriyle ilişkili olup bu çevresel faktörlerden etkilenmektedirler. Dış çevre işletmelerin içinde bulunarak faaliyet gösterdikleri çevredir ve bu çevrede gerçekleşen olaylar stratejik yönetim sürecini etkileyen faktörleri barındırmaktadır (Ülgen & Mirze, 2010, s. 80).

İşletmeleri çepeçevre saran ekonomik koşullar, dünyada yaşanan gelişmeler, demografik faktörler, sosyokültürel değerler, yaşam tarzlarındaki eğilimler, siyasi ve hukuki düzenlemeler, doğal çevrede meydana gelen olaylar ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin stratejilerini etkileyebilmekte ve onları strateji ve stratejik yönetim süreçlerinde değişiklik yapmaya zorlayabilirler (Arıkboğa, 2010, s. 106).

Dış çevre; işletmelerin kontrolü dışında ve kendilerini etkileme potansiyeli yüksek olan faktörlerin tümü anlamına gelmektedir. Dış çevre faktörleri, demografik, kültürel, sosyal, teknolojik, ekonomik, çevresel, yasal, politik faktörler ve rekabet temelli faktörlerdir. Bu faktörlerden bazıları işletmeleri olumlu yönde (fırsatlar) etkilerken, bazıları ise olumsuz (tehditler) yönde etkileyebilirler. Günümüz koşullarında işletmeleri etkilenebilecek olan dış faktörler; dünyada yaşanan finansal krizler, bazı ülkelerde

yaşanan rejim değişiklikleri ve iç kargaşalar, müşterilerin çevreci eğilimlerinin artması, E-Ticaret faaliyetlerinin artması, müşterilerin beklentilerinin yükselmesi, küresel çapta ortaya çıkan rekabet ve fırsatlar, rekabet nedeniyle kâr marjlarının azalması, işsizliğin artması, enerji maliyetlerinin yükselmesi, rakiplerin artması şeklinde sıralanabilir.

Genel çevre unsurları, işletmeleri iş çevreleri üzerinde gösterdikleri etkileri aracılığıyla etkilemektedirler. Bu nedenle işletmeleri yönetenler dış çevreye ilişkin faktörleri incelerken çoğunlukla tehdit ve fırsatlara odaklanmaktadırlar. Dış çevreyi oluşturan faktörlerin etkileri doğrultusunda geliştirilen stratejiler aracılığıyla stratejik yönetimin desteği ile değerlendirilen fırsatlar, örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırırken, tehditler ise örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen faktörler olarak karşımıza çıkarlar (Tokgöz, ve diğerleri, 2018, s. 67-68).

Çevresel faktörlerin incelenmesi işletmeler açısından belirsizlikleri azaltmaya yarayan bir araçtır. Strateji geliştirirken belirsizlikleri azaltıp riskleri daha doğru bir biçimde değerlendirebilen işletmeler; amaçlarına erişmek için doğru stratejiler geliştirebilmekte ve gerekli değişimleri gerçekleştirmek suretiyle stratejik yönetim sürecinde başarılı olabilmektedir (Naktiyok, 2015, s. 36).

- Genel Çevre Faktörleri:

İşletmelerin çevrelerinde kendilerini yakından ilgilendiren genel çevre unsurları mevcuttur. Genel çevredeki bu faktörlerin birbirilerini ve işletmeleri etkileme dereceleri ile değişme dereceleri işletme yöneticilerinin geleceğe yönelik tahminlerde yapabilme yeteneklerini olumsuz yönde etkilerve bu çevresel belirsizlik olarak adlandırılır (Eren, 2010, s. 119). İşletmeler genel çevre unsurlarında meydana gelen değişimleri inceleyerek, bu faktörlerin kendileri için fırsat ya da tehdit oluşturduklarını anlamaya ve ileride ne tür gelişme göstereceklerini öngörmeye çalışırlar. Stratejik kararları alırken ve stratejik yönetim sürecini yürütürken genel çevresel faktörlerin incelenmesi sonucunda tespit edilen verilerden yararlanılmaktadır (Naktiyok, 2015, s. 37).

- Politik Çevre Faktörleri

İşletmelerin faaliyette bulundukları ülkelerdeki, merkezi ve yerel yönetimlerin siyasi otoritelerini kullandıkları ortam olarak tanımlanabilen politik çevre; idari ve siyasi oyunculardan oluşan bir platform olarak da düşünülebilir. Her ülkenin yönetim biçimi farklı olmakla birlikte devlet kavramı, toplumların siyasi örgütlenmesini ifade etmekte

olup, devletler dayanakları anayasa olan tüzel kişiliğe sahip örgütlerdir. Devletleri yönetenler ise kullandıkları gücün kaynağını devletin anayasa ile belirlenmiş olan hükümet şeklinden alırlar. İdari ve siyasi oyunculardan oluşturulan bir platform olan politik çevrelerde belirlenen politikalar, haklar kısıtlamalar, teşvikler gibi kararlar doğrudan veya dolaylı olarak işletmeleri etkilerler (Ülgen & Mirze, 2010, s. 82-83).

- Yasal (Hukuki) Çevre Faktörleri

Bu düzenlemeler; monopol ve oligopolcülüğü önleme, çevreyi gözetme, ihracatı teşvik etme, vergi uygulamaları, yabancı sermayeyi isteklendirme ya da engelleme girişimleri, belli sektörlerin desteklenmesi, iş görenlerin özlük hakları konusunda yapılanlar şeklinde özetlenebilir. Yapılan bu tip yasal düzenlemeler işletmeler açısından fırsat ya da tehdit oluşturabildiği için işletme yöneticilerinin stratejilerini uygularken bu faktörleri de dikkate almaları gerekir (Eren, 2010, s. 124).

- Ekonomik Çevre Faktörleri

Ekonomik çevre faktörler, bir ülkedeki ürün, para ve bilgi teknoloji değişimlerinin düzenlenmesine ilişkin faktörlerden, değişkenlerden ya da kuvvetlerden meydana gelir (Eren, 2010, s. 121). Ekonomik çevre aynı zamanda kıt kaynaklarla insanların sonsuz olan gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla, üretimin ve tüketimin yapıldığı ve elde edilen fayda ve getirilerin paylaşıldığı ortam olarak tanımlanabilir. Üretim unsurlarıyla mal ve hizmetlerin üretilerek ve el değiştirdiği bu ortamda her an milyonlarca ekonomik faaliyet gerçekleşmektedir. Kıt kaynaklarla ihtiyaçların karşılaşılmasına çalışılan bu ortam epey karmaşık ve her an değişebilen dinamik bir yapıya sahiptir. İnsanların tercihleri ve eğilimleri doğrultusunda değişen kararları nedeniyle her zaman değişen ve gelişen ekonomik çevrede meydana gelen olaylar toplumları ve işletmeleri dolaylı ya da doğrudan etkilemektedir.

- Sosyokültürel Çevre Faktörleri

Sosyokültürel çevre faktörleri; yaşam biçimlerinde ortaya çıkan yeni eğilimler, mesleki gelişim beklentileri, tüketici tercihlerinin değişmesi, aile yapısında meydana gelen değişimler, nüfus artışı, büyük kentlere doğru yaşanan göç, nüfusun değişik faktörlere göre dağılımı, geleceğe yönelik beklentilerin değişmesi şeklinde sıralanabilirler (Eren, 2010, s. 127).

İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen sosyal ve kültürel unsurlar; doğal çevre, din, dil, eğitim, etnik faktörler tarafından şekillendirilen inançlar, değerler, gelenek, görenek ve adetler, fikirler ve yaşam biçimi olarak sayılabilir. Örgütlerin mal ve hizmetlerine gösterilen talep, toplumları oluşturan insanların tutum, davranış, tercih ve eğilimleri göre değişmektedir. İşletmeleri etkileyen tüm dış çevre faktörlerinde olduğu üzere sosyal ve kültürel faktörler de mekân, zaman ve şartlar çerçevesinde değişim gösteren dinamik faktörlerdir. İnsanlar çevrelerinde meydana gelen olay ve değişimlere uyum sağlamaya çalıştıkça, sosyal ve kültürel faktörler de değişim göstermektedir. Son yıllarda kadınların işgücüne daha fazla katılmaları, toplumların işgücünün yaş ve cinsiyete göre dağılımındaki demografik değişimler, yaşanmakta olan sosyal ve kültürel değişime örnek olarak verilebilir.

- Demografik Çevre Faktörleri

İşletmelerin içerisinde faaliyette bulundukları çevrelerindeki nüfusun yapısı, özellikleri, geleceğe yönelik projeksiyon ve eğilimlerini ifade eden, ülkeler ve bölgeler arasında farklılıklar gösteren faktörler demografik çevre faktörleri olarak tanımlanmaktadır. Demografik yapıyı etkileyen faktörler nüfusun; miktar, cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, etnik yapı, bölgesel ve coğrafi dağılımı, gelir dağılımı şeklinde olup bu faktörler ekonomik ve sosyal yaşam üzerinde etkili olmaktadırlar. Bu faktörler aynı zamanda üretim ilişkilerini de yakından etkileyen faktörler oldukları için işletmeler üzerinde farklı etkiler göstermektedirler. Nüfusun sahip olduğu bu faktörler işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetlerin, bu unsurlara dayalı ortaya çıkmış veya çıkabilecek olan ihtiyaçlara bağlı olarak yapılması şeklinde kendini göstermektedir. Demografik faktörler de işletmeler için fırsat ya da tehdit oluşturabildikleri için stratejik yönetim sürecinde dikkate alınmaları gereken faktörler olmaktadır (Ülgen & Mirze, 2010, s. 87-88).

- Teknolojik Çevre Faktörleri

Teknolojik çevre; yaratılan yeni bilgilerin uygulamada kullanılmasıyla yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine sağlayan bir platform olarak tanımlanabilir. 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren hayatımızı kolaylaştırarak daha hızlı ve etkin bir biçimde etkilemeye başlayan teknolojik gelişmeler, işletmeleri de yeni ürün ve hizmetler üretmeleri ve yeni süreçler oluşturmaları için zorlamaktadır. Bilgi ve iletişim

alanlarındaki teknolojik gelişmeler hayatı kolaylaştırımakta ancak bir takım sorunlara da neden olabilmektedirler. Bilgi sistemlerindeki bir virüsün insanlığı tehdit edebildiğinden hareketle teknolojik gelişmelerin geleceğin şekillenmesinde çok önemli rol oynayacağı görülmektedir.

- Uluslararası Çevre Faktörleri

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkenin bir üst sistemini oluşturan dünya olarak da tanımlanabilen uluslararası çevre; işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkenin dışında kalan diğer ülkelerdeki fırsat ve tehditleri içeren ekonomik, siyasi, hukuki ve sektörel faktörler ile müşteri, tedarikçi ve rakipler gibi aktörleri kapsayan çevre anlamına gelmektedir.

Uluslararası olaylar makro düzeyde; serbest bölgeler, gümrük anlaşmaları, ortak pazarlar, ekonomik yasaklamalar, miktar kısıtlamaları, ekonomik ortaklık anlaşmaları, uluslararası kuruluşlar vasıtasıyla ticari engellerin kaldırılması, serbest ticaretin serbestleştirilmesi ve arttırılması, ülkeler arasında ikili veya çoklu ticari anlaşmalar yapılması, mikro düzeyde ise; şirket birleşmeleri, satın almalar ve işbirliği yapılması şeklinde özetlenebilir.

- İş Çevresi Faktörleri:

İşletmelerin; girdilerini temin ettikleri, ürünlerini müşterilerine sattıkları, benzer ya da aynı ürünleri sunan diğer işletmelerle de rekabet içinde bulundukları çevreye iş çevresi adı verilmektedir. Bu çevre işletmelerin içinde bulunarak iş yaptıkları yakın çevrelerini ifade etmektedir. İş çevresinde bulunan tüm kurum ve kuruluşların yaptıkları faaliyetler sektörde bulunan diğer kurum ve kuruluşları da etkilediği için işletmeler açısından fırsat ya da tehditleri içermektedir (Ülgen & Mirze, 2010, s. 90-91).

Bu çevre; işletmelerle daha fazla bağlantısı olan ve iletişimde bulunan kişi/grupları kapsamaktadır. İş çevresi faktörleri; müşteriler, tedarikçiler, rakipler, yerine kullanılabilecek ürünleri üreten işletmeler, toplumsal kuruluşlar, kuralları ve şartları düzenleyenleri ile işletmeleri denetleyenlerden oluşmaktadır. İş çevresi; işletmelerin işleri üzerinde etkisi olan faktörleri barındırdığı için stratejik kararlar alırken işletme yöneticileri tarafından bilinmesi gereken faktörlerdir. İşletmelerin rekabet gücünü de belirleyen iş çevresi, işletmelerin yakın çevrelerinden kaynaklanan yeni imkânlar ve

tehlikelerdir. Bu nedenle strateji belirlerken göz önüne alınması gereken faktörlerdir (Naktiyok, 2015, s. 45-46).

- Pazardaki Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

İş çevresi içinde pazardaki rakipler arasındaki rekabet, işletmeler üzerinde en fazla etkiye sahip faktördür. Pazarda faaliyet gösteren rakipler arasındaki rekabetin zayıf olması işletmelere daha yüksek fiyattan ürün ve hizmet satarak daha yüksek kâr elde etme olanağı tanırken verirken, rekabetin yüksek olması ise fiyatların ve kârlılığın düşmesine neden olmaktadır. Pazardaki rekabetin ise; genel olarak pazarın yapısına, ürünlere olan talebe ve pazardan çıkmaya engel teşkil eden faktörlere bağlı olarak gelişir. İşletmeleri yakından etkileyen pazarın yapısı; pazarda bulunan işletme sayısına, rekabet ortamına ve pazara giriş için katlanılması gereken zorluklara bağlı olarak değişir (Ülgen & Mirze, 2010, s. 100-101). Pazarın rekabetçi yapısı; pazardaki çok sayıda birbirine benzeyen işletme sayısına bağlı olabileceği gibi bir veya birkaç büyük işletmenin olduğu monopol/oligopol piyasalar şeklinde de gelişebilir (Arıkboğa, 2010, s. 67-69).

- Muhtemel Rakiplerin Tehdidi

Muhtemel rakipler ile hali hazırda sektörde faaliyet göstermemekle birlikte istedikleri zaman sektöre girerek rekabet edebilecek durumda olan işletmeler ifade edilmektedir. Bir sektördeki faaliyet gösteren işletme sayısının artması, o sektörde faaliyette bulunan işletmelerin pazar paylarını azaltıp kârlılıklarını korumalarını zorlaştıracağı için sektörde bulunan işletmeler sektöre girmeleri muhtemel olan rakipleri engellemek için çaba sarf etmek durumundadırlar. Bu nedenle işletmeleri yönetenler, genellikle kendilerine rakip olabilecek diğer işletmelerin sektöre girmelerini zorlaştıracak stratejiler geliştirmektedirler.

Pazara girmeyi zorlaştıran engeller; muhtemel rakip olabilecek diğer işletmelerin pazara girerken katlanmak durumunda kaldıkları maliyetlerini arttırarak, pazarda mevcut olan işletmeleri korumak amacıyla geliştirilen faktörlerdir. Bu faktörler; ürün farklılaştırma, ölçek ekonomileri, sermaye ihtiyacı, değiştirme maliyetleri ve dağıtım kanallarını kullanım şeklinde sıralanabilir. Pazara girmeyi engelleyen faktörlerin başında, fazla yüksek üretim yapmak sayesinde girdi maliyetinin, dolayısıyla da maliyetlerin düşürülmesi olarak tanımlanan ölçek ekonomileri gelmektedir. Pazarda mevcut işletmeler

ölçek ekonomisine sahip oldukları zaman pazara yeni girmeyi düşünen işletmelere karşı maliyet üstünlüğü elde etmektedirler.

- İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit

İkame ürünler; tüketicilerin birbirine benzeyen ihtiyaçlarını karşılayabilen, biri diğerinin yerine kullanılabilen ve fonksiyonları itibariyle benzer olan ürünlerdir. Bu çeşit ürünler birbirilerinin yerine kullanılabildiğinden rekabet ortamı doğururlar. İkame ürünler; fiyat üstünlükleri, değiştirme maliyetleri ve müşterilerin bu ürünlere olan eğilimleri bakımından işletmelere tehdit oluştururlar (Eren, 2010, s. 151-152).

- Tedarikçilerin (Satıcıların) Pazarlık Gücü

Tedarikçiler; mal üretebilmek için gereken her türlü hammaddeyi, yardımcı malzemeleri, yarı mamul maddeleri ve hizmetleri sağlayan kişi ya da kurumlar olarak tanımlanabilirler (Eren, 2010, s. 147). İşletmelerin stratejik kararlarını ve yönetim sürecini etkileyen faktörlerden birisi de işletmelerin tedarikçilerin pazarlık güçleridir. Tedarikçilerin pazarlık güçlerinin düşük olması işletmelerin stratejik karar alma ve yönetim sürecinde daha serbest davranmalarına imkân tanırken, yüksek olması ise isteklerini kabul ettirmeleri bakımından işletmeleri stratejik kararlarını alırken kısıtlayabilmektedir (Ülgen & Mirze, 2010, s. 97).

- Müşterilerin (Alıcıların) Pazarlık Gücü

Örgütler üzerinde etkili olan bir diğer faktörl de müşterilerin işletmeler üzerinde yarattıkları baskıdır. Gerçekleştirilen tüm faaliyetler, üretilen mal ve hizmetlerin müşteriler tarafından kabul görmesi, değer verilmesine ve bedeli ödenerek satın alınmasına bağlı olduğu için müşteriler, işletmelerin varlık sebebi ve gelir kaynağıdırlar (Ülgen & Mirze, 2010, s. 99).

Müşterilerin pazarlık gücünü belirleyen faktörler; müşteriler arasında yapılan anlaşmalar, satın alınan malların miktarı, müşterilerin firma değiştirmelerinin maliyeti, müşterilerin piyasadaki işletmeler hakkındaki bilgi seviyeleri, ikame malların kalitesi, büyük miktarlarda alımlarda fiyat, ürün çeşitliliği, marka ve kalite imajının etkisi, müşterilerin beklenti ve menfaatleri ve karar verenlerin isteklendirmeleri şeklinde özetlenebilir. Tüm bu faktörler müşterilerin pazarlık güçlerini etkilediği için işletme yöneticileri tarafından dikkate alınması gereken faktörlerdir (Eren, 2010, s. 149-151).

2.2. Stratejik Yönetimde İletişim

Stratejik yönetimde iletişim stratejileri uygulama ve bu stratejilerin tüm çalışanlara yayılımını sağlama şeklinde gerçekleştirilebilir.

2.2.1. Strateji Uygulama

2.2.1.1. Strateji Uygulamanın Önemi

İşletmelerde stratejik analizin yapılmasının ardından alternatifler arasından seçim yapılarak uygulanacak olan stratejiler belirlenir. Bu durumda işletmeler; amaçlarına ulaşmak için hangi görevleri yerine getirmeleri gerektiğini ve hangi sonuçlara ulaşacaklarını belirlerler ve bundan sonra sıra seçilen stratejilerin uygulanması aşamasına gelir (Ülgen & Mirze, 2010, s. 380).

Strateji uygulama; örgütün bir yılda ulaşmayı düşündüğü hedeflerini tespit ederek politikalarını oluşturmasını, çalışanlarını isteklendirmesini, sahip olduğu imkân ve kabiliyetlerini (kaynaklarını) daha önceden belirlemiş olduğu stratejiler doğrultusunda kullanmasını ifade etmektedir. Strateji uygulama aşamasının önemli basamakları; işletme kültürünün geliştirilmesi, uygun bir örgüt yapısının oluşturulması, pazarlama, bütçeleme, bilişim sistemleri ve çalışan özlük hakları ile örgüt performansı arasında ilişki kurma şeklinde özetlenebilir.

Strateji uygulama; stratejik yönetimin sürecinin eylem aşaması olarak da adlandırılabilir. Stratejinin uygulanması; alternatifler arasında seçilerek belirlenmiş olan stratejilerin eyleme dönüştürülmesi için işletme yöneticileri ile işletme çalışanlarının birlikte harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Seçilmiş olan stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi ise büyük ölçüde işletme yöneticilerinin çalışanları motive etme yeteneğine bağlı olup bu yetenek sanat olarak da görülmektedir. Oluşturulmasında başarılı olunan, ancak uygulamaya geçirilemeyen stratejilerin işletmelere fayda sağlamayacağından hareketle, bir işletmede çalışanlar arasındaki ilişkilerin stratejilerin başarıyla uygulanması için çok önemli olduğu söylenebilir.

Strateji uygulama çalışmaları; işletmeleri yönetenler ile iş görenleri etkilediğinden, işletmelerin tüm bölüm ve birimlerinde çalışanların ve yöneticilerin, işletmenin amaçlarını, stratejilerini, bu stratejileri gerçekleştirebilmek için üzerlerine düşen rolleri, görevleri ve sorumlulukları iyi bilmeleri ve buna uygun biçimde

davranmaları gerekir. Strateji uygulama safhasının zor tarafı, işletmenin tüm çalışanlarının belirlenmiş olan stratejiler doğrultusunda azim, şevk ve istekle çalışmak için motive edebilmektir. Strateji uygulaması aşamasında; yıllık hedeflerin oluşturulması ve politikaların belirlenmesi faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

- **Yıllık Hedeflerin Oluşturulması:**

Yıllık hedefler; bir örgütün uzun erimli amaçlarına ulaşabilmek adına belirlemiş olduğu kısa vadeli ara hedefler olarak da değerlendirilebilirler. Yıllık hedefler; uzun dönemli hedefler gibi ölçülebilen, sayısal olarak ifade edilebilen, gerçekçi, tutarlı ve kendi içinde öncelik dereceleri belirlenmiş olan hedeflerdir. Yıllık hedeflerin; çalışanların bilgi ve becerilerini açığa çıkaracak ve onları çaba göstermeye zorlayacak, erişilmesi çok kolay olmayan hedefler olması gerekmektedir.

- **Politikaların Belirlenmesi:**

Politikalar ise belirlenmiş olan yıllık hedeflere ulaşmak için yararlanılacak olan araçlardır. Politikalar; hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak için üzere hazırlanmış olan rehberler, konulmuş kurallar ve izlenecek usulleri kapsamaktadır. Politikalar; çalışanlara karar vermeleri esnasında rehberlik edip her zaman tekrarlanan rutin faaliyetlerde ve durumlarda yapılması gerekenler hususunda yol göstericidirler. Böylece daha etkin, hızlı ve sağlıklı karar alabilmek mümkündür. İşletmelerin çalışanlarından ve yöneticilerinden beklentilerini vurgulayan politikalar da stratejilerin uygulanmasında yıllık hedefler gibi önemli bir işleve sahiptirler. Politikalar; işletmelerin bölüm ve birimlerinin iş birliği içinde koordineli bir biçimde faaliyette bulunmalarına yardımcı olurlar (Tokgöz, ve diğerleri, 2018, s. 31-32).

Stratejinin uygulanması aşaması, yönetim ve sistemin uyum içinde çalışmasına bağlı olduğundan, stratejinin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için; stratejilerin her seviyede ölçülebilir duruma getirilmesi, merkezi görevlerin belirlenmesi, organizasyon yapısının gerektiğinde revize edilmesi, koordinasyonun geliştirilmesi, yetkilerin devredilmesi, kaynakların dağıtılması, rehberlik edecek politikaların belirlenmesi, başarı ölçme metotlarının tespit edilmesi, bilgi işlem sistemlerinin tesisi edilmesi, isteklendirme ve ödül sistemlerinin oluşturulması, iş görenlerin eğitilmesi, denetleme sisteminin geliştirilmesi, geri beslemenin sağlanması, düzeltici önlemlerin alınması konularında çalışmaların yapılması gerekmektedir (Arıkboğa, 2010, s. 265).

Stratejik yönetimde önemli konulardan bir diğeri benzer amaçlara ve rekabet şartlarına sahip olan işletmelerden bazılarının diğerlerine göre neden daha başarılı olduklarıdır. Bu konudaki önemli sebeplerden birisi, işletmelerin kullandıkları organizasyon yapısı ve sistemlerdir. İşletmelerin kurumsal örgüt yapıları strateji uygulamanın sınırlarını da belirlemektedir. İşletmelerin iç ve dış çevre faktörlerini kurgulama ve yönetme şekli olarak da ifade edebilecek örgüt yapısı strateji uygulamasının başarılı olup olmamasını da belirlemektedir. İşletmelerin organizasyon yapıları görev ve sorumlulukları belirleyerek çalışanlarına belirli beklentiler içeren birtakım roller ve görevler vermektedir. İşletmelerin çalışanlarına sağladıkları serbestlik çalışanların motivasyonunu arttırırken, sahip olunan bilgi sistemlerinin gelişmişliği ve verimliliği de kontrol sistemlerinin etkinliğini belirlemektedir (İşcan, 2015, s. 240).

2.2.1.2. Strateji Uygulama Basamakları ve Anahtar Başarı Faktörleri

Stratejik yönetimin belki de en eksik yönü, yazılı çizili oluşturulmuş planların genelde tozlu raflarda bekletilerek uygulamaya konulamıyor olmasıdır. Pek çok işletme, strateji belirlemenin önemi kavramış olmakla beraber, stratejilerin uygulamaya konmasına gereken önemi vermemektedir. Oysa stratejileri başarıya ulaştırmada asıl önemli olan strateji uygulama sürecidir. Örgütler hedef koyup bu hedeflere ulaşmada her ne kadar stratejik yönetimi önemseseler de strateji yönetim sürecinde aynı başarıyı gösterememektedirler.

Strateji uygulama süreci örgüt özelinde ele alınması gereken ve kritik başarı sayılan bir aşamadır. Örgütün ileride kendini görmek istediği yere ulaşmada stratejinin uygulama aşamaları yakından ilişkilidir. Sürdürülebilir bir örgüt için strateji uygulama aşamaları hayati önem taşımaktadır (Yılmaz, 2010, s. 34). Hatta örgütler için strateji uygulama safhası en zor ve de kritik aşamadır (Ülgen & Mirze, 2010, s. 72).

Strateji uygulama safhaları şunlardır (Allio, 2005):

1) Vizyon ve misyon belirleme
2) Uygulama programları tasarlama
3) Programları entegre etme
4) Üst yönetime sunma
5) Uygulama

Strateji uygulama sürecindeki ilk aşama; misyon ve vizyon belirlemede önemli noktalardan bir tanesi, herkesin kolayca anlayabildiği, net ve paylaşılabilir bir misyon ve vizyon belirleme gereğidir (Allio, 2005, s. 13). Örgütün önünü daha net bir biçimde görebilmesine de katkı sağlayacak bu aşama, bir tür sağlam temel atmadır denilebilir.

Sürecin ikinci aşamasında uygulamanın gerçekleşebilmesi için uygun uygulama programları hazırlamak yer alır. Kimin, ne zaman, nerede, nasıl faaliyet göstereceği, ne gibi katkılarda bulunacağı ve tür terminler bu aşamada saptanır. Özellikle bu aşamada tüm çalışanların katılımının sağlanması kilit noktadır.

Bir sonraki aşamada hazırlanan programın diğer iş birimlerinin programlarıyla uyumu kontrol edilmektedir. Çünkü farklı birimlerden kopuk bir programın işlerliği şüphelidir. Gerçeğe uyarlanabilir bir program olup olmadığına karar verilen aşama bu aşamadır (Allio, 2005, s. 13).

Dördüncü aşamada üst yönetimin görüşü alınır. Eklemeler, çıkarmalar, revizyon bu aşamada gerçekleştirilir. Örgütün öncelikleri ile ne denli uyumlu olduğuna bakılır.

Son aşama ise uygulama aşamasıdır. Burada uygulanacak stratejilerin çalışanlara iletilmesi önemli noktadır. Zira adeta bir değişim gerektiren stratejilerin uygulanması aşamasında tüm çalışanların sürece mutlaka dâhil olması stratejik yönetim sürecinin başarıya ulaşmasında son derece önemlidir. Plan ve programları aksiyona geçirmede çalışanlar önemli olduğundan, başarı veya başarısızlığı getirecek olan da yine çalışanlardır. Dolayısıyla bu son aşamaya gelinmeden öne, asıl uygulayıcı olan çalışanların diğer aşamalarda fikrinin ve onayının alınması, daha sürdürülebilir bir stratejik yönetim için gereklidir.

De Feo ve Jansen (De Feo, 2001, s. 4-6) örgütsel stratejilerin uygulamasında 10 adım ileri sürmektedir:

1) Vizyon belirleme
2) Üzerinde mutabakat sağlanan misyon belirleme
3) Anahtar stratejiler belirleme
4) Stratejik amaçlar geliştirme
5) Örgütsel değerler oluşturma
6) Örgüt politikalarının iletişiminin sağlanması

7) Üst yönetim liderliği

8) Örgütsel amaçlarının yayılımının sağlanması

9) Anahtar performans göstergeleri bazında gelişmelerin ölçülmesi

10) Değerlendirme

Strateji uygulamanın başarı göstergesi uygulanan ve gerçekleşen strateji arasındaki korelasyondur. Uygulanan stratejinin başarıya ulaşması içinde stratejilerin iletişiminin ve yayılımının sağlanması esastır.

Tüm bunlardan hareketle, strateji uygulama sürecinin başarısı için gerekli hususlar şunlardır:

- Basit misyon ve vizyon belirleme
- Stratejilerin net, herkesin anlayabileceği netlikte ve gerçekçi olması
- Stratejilerin birim iş planları ile uyum içinde olması
- Stratejilerin iletişiminin ve yayılımın sağlanması
- Bu iletişim ve yayılım için örgütte ortak bir dil oluşturulması
- Aksiyon aşamasında tüm çalışanların azami özeni göstermesi
- Strateji uygulama sürecinin sıklıkla gözden geçirilerek gerekirse revize edilmesi

2.2.2. Strateji İletişimi / Örgüt İçi İletişim

İnsanının toplumsal varoluş koşulu olan iletişim, bireyin kendini ifade etme isteği ile başlar. Birey öncelikle iletişim kurmaya ihtiyaç duyar. İletişimin pek çok tanımı yapılmış, iletişimi etkileyen unsurlar belirlenmiş, etkili iletişim için gerekli olan unsurlar dahi tespit edilmiştir. En basit şekliyle iletişim, insanların birbiriyle ilişki kurma ihtiyacının sonucu ortaya çıkan paylaşım şeklinde tanımlanabilir (Griffin, 2002, s. 242).

İletişim ile ilgili genellemelerin sıkça yapılıyor olması kavramın tanımını yapmayı güçleştirmektedir. Günlük yaşamda sıkça kullanılan kavramın anlamının basit olduğu düşünülse de aslında içeriğinde derinliği olan, pek çok anlam yüklenebilen iletişim, bünyesinde farklı sorunları taşıyan bir süreçtir. İnsan sermayesine dayalı örgütlerde daha

da önem taşıyan iletişim, örgüt faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için hayati önem taşımaktadır (Griffin, 2002, s. 243).

Pek çok farklı yapıyı, dolayısıyla da karmaşık ilişki ağlarını bünyesinde taşıyan örgütlerin varlığını sürdürebilmesi iletişim dinamiklerine bağlıdır. Verimlilik ve kalitenin temel taşı, yönetimin olmazsa olmazı iletişimdir (Yatkın, 2008, s. 1). İletişimin çok farklı türleri olmakla beraber, örgütsel iletişim bu türlere hem benzerlik göstermekte, hem de bazı konularda farklı özellikler içermektedir. Örgütsel iletişimde kaynaklar ve alıcılar, işverenler, çalışanlar ve yöneticilerdir. Örgütsel iletişim örgüt içerisinde tek yönlü, çift yönlü geri bildirimler şeklinde ortaya çıkabilir. Tüm bu süreçte, çeşitli değişkenler sonucunda (gürültü, kanal dağınıklığı vb.) yanlış aktarımlar olabilir. Örgüt içerisinde aktarımların en iyi seviyesinde sağlanması örgüt içi iletişim etkinliğidir (Kaya, 2003, s. 11).

Stratejilerin iletişimi, diğer bir deyişle haberdarlık örgüt içi iletişimle mümkündür. Ve yine aynı şekilde stratejilerin yayılımı, yani bütünleşme iletişim ile mümkündür.

2.2.2.1. Örgüt İçi İletişim Kanalları ve Araçları

İnsanın en temel ihtiyaçlarından olan iletişim yalnızca toplumsal bir olgu değil, örgüt içinde de kullanılan önemli bir araçtır. Örgütteki mevcut ve edinilen bilginin akışı için sağlıklı bir sistem oluşması önem teşkil eder. Örgüt içinde pek çok alıcı ve vericiden oluşan karmaşık bir iletişim ağı söz konusudur. Herkes birbiriyle, ast ve üstleriyle, iş arkadaşlarıyla sürekli dinamik bir iletişim içindedir. Bu çerçevede, örgüt içindeki iletişim şekilleri ikiye ayrılır: (1) biçimsel iletişim ve (2) biçimsel olmayan iletişim

2.2.2.1.1. Biçimsel İletişim

Biçimsel iletişim; yatay, dikey, çapraz ve örgüt dışı iletişim şeklinde oluşur. Biçimsel iletişim, örgütün hiyerarşik yapısının gereği olan ve bu hiyerarşik düzende yürütülen bilgi akışının sağlanmasıdır. Dikey iletişim denildiğinde ast-üst ilişkileri söz konusudur. Hiyerarşinin yoğun yaşandığı örgütlerde dikey iletişim genelde yukarıdan aşağıya komut verme şeklinde olur. Dikey iletişimde yöneticinin rolü stratejilerin aşağıya doğru aktarılarak her seviyede katkının organize edilmesini sağlamaktır (Postmes, Tanis, & Witt, 2001).

Yukarıdan aşağıya iletişimde seçilen kanallar örgütün yapısına göre değişiklik göstermekle beraber genelde yüz yüze iletişim, telefon, e-posta, duyuru, mektup, rapor, afiş, kitapçık, broşür vb.'dir. Sözel, yazılı, hem sözel hem yazılı ve görsel kategorilerden oluşmaktadır (Lloyd & Varey, 2003, s. 205).

Dikey iletişimde üstten alta iletişim gerçekleştiği gibi, aşağıdan yukarıya doğru da iletişim gerçekleşmektedir. Özellikle günümüz modern örgüt yapılarında yöneticilerin astların görüşlerine çok fazla danıştığı görülmektedir. Yöneticilerin bu tip iletişim biçimimin desteklemesi çalışanların daha fazla katılımını sağlayacaktır. Bu aynı zamanda çalışan memnuniyetini de arttıran bir iletişim biçimidir. Çalışanla iletişimin çalışanı motive etmek, çalışanı örgütteki gelişme ve değişmelerden haberdar etmek ve çalışanları dinlemek gibi üç ana işlevi vardır (Bolfek, Milkovic, & Lukovac, 2017). Bunun için de hem aşağıdan yukarıya hem de yukarıdan aşağıya iletişim önem teşkil etmektedir.

Diğer iletişim biçimi ise yatay iletişimdir. Çalışanların birbirleriyle iletişim biçimde olmaları, yani eşitlerarası bir iletişim biçimidir. Örneğin bir birim müdürünün bir diğeriyle iletişimi yatay iletişim biçimidir. Yatay iletişim kanallarının zenginliği koordinasyon sağlar ve departmanlar arasındaki sorunların kolayca çözüme ulaşmasına yardımcı olur (Terzic, 2018).

Çapraz iletişim bir yöneticinin sadece kendi astlarıyla değil, çeşitli görevlerden dolayı farklı birimlerdeki astlarla iş yaparken kullandığı iletişim biçimidir. Hiyerarşik düzeni rahatlatan bir iletişim biçimidir.

Dikey, yatay ve çapraz iletişimden başka örgütlerde kullanılan yıldız iletişim, Y iletişim, daire iletişim, şebeke iletişim ve zincir iletişim gibi iletişim biçimleri de mevcuttur (Yazıcıoğu, 2019).

2.2.2.1.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanal ve Araçları

İnsanın bir diğer bireyle bir araya geldiği andan itibaren iletişi kaçınılmazdır. Örgütlerde de bireyler, yalnızca yaptıkları işlerle kalmayıp, doğal olarak ikili ilişkiler geliştirmekte, ya da çok çeşitli gruplar oluşturabilmektedir. Çalışanlar sosyal istek ve faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için biçimsel olmayan iletişim kanal ve araçları kullanırlar.

Resmi olmayan iletişim, veya informal olarak da isimleri olan biçimsel olmayan iletişim, aslında tabiri caizse dedikodu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütler bu iletişim biçiminin farkındadır ve aslında bu konuda önlem de alabilecekken çoğu zaman pasif kalmayı tercih edebilmektedir. Zira fısıltı ile yayılan bilgiyle daha da çok iletişim kurulabilmekte, çalışanlar daha fazla her şeyden haberdar olabilmektedir (Lloyd & Varey, 2003). Genellikle duyduğu bir haberi bir diğer iş arkadaşı ile paylaşma şeklinde görülen bu iletişim biçimi fısıltı, dedikodu, tahmin yürütme vb. şeklinde kendini göstermektedir.

2.2.2.2. Örgüt İçi İletişimin Çalışanlar Üzerinde Etkisi

İnsan doğasının vazgeçilmezi olan iletişimin örgütteki varlığı elbette çalışanların sosyal gereksinimini karşılar niteliktedir. Dinamik bir varlık olan örgütlerde bilgi alışverişi esastır ve bu da biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim farketmeksizin ancak iletişimle mümkündür. Örgütler değişen çevre koşullarına ayak uydurabildikleri sürece var olurlar ve her çalışan için çalıştığı örgütün varlığı önemlidir.

Örgütsel iletişim örgütte sağladığı etkileşim ile herkesin haberdarlık düzeyini arttırır. Örgütler, var oluş amaçlarını çalışanlara ancak iletişim yoluyla iletebilir. Bu noktada, misyon ve vizyonun çalışanlara iletilmesi yönetimin ana fonksiyonlarından biridir. İletişim aynı zamanda sağladığı etkileşimle bireylerde davranışlarını etkiler (Karcıoğlu & Kurt, 2009). Örgütlerde iletişim ile, amaç, niyet, misyon, vizyon vb. değerler kolaylıkla yayılır ve benimsenir.

Çalışanlar rotalarının ne olduğunu, görevlerinin ne olduğunu, kendilerinden ne tip bir performans beklendiğini bilmek ve kendilerini bu yönde koordine etmek isterler. Ayrıca performanslarını daha da yukarıya çıkarmak için neler yapmaları gerektiğini bilmeleri yine motive edici bir unsurdur. Örgüt içi pozitif iletişimin güçlü olmasının örgüt kültürünü güçlendirdiğini ve iş tatmini arttırdığını gösteren çalışmalar mevcuttur (Tınaztepe, 2012).

Örgütsel iletişimin açık ve nitelikli olması örgüt amaçlarına ulaşmada kilit role sahiptir. Örgütsel performansın önemli unsurlarından olan iletişim, örgütün stratejik amaçlarının da iletişimini ve yayılımını sağlayabilmektedir.

2.2.2.3. Örgüt İçi İletişimi Etkileyen Unsurlar

Örgütsel iletişimi etkileyen unsurlar şu şekilde özetlenebilir (Yılmaz, 2010):

- Örgüte duyulan güven
- Çalışanların yönetime katılmasının teşvik edilmesi
- İletişim kanallarının güçlendirilmesine yönelik politikalar
- Paylaşımcılık kültürü
- Liderler ve yöneticiler

Bu çalışmada örgüt içi iletişimde özellikle stratjilerim iletişimi etkileyen unsurlar güven, iletişim kanalları, iletişim yön ve sıklığı ve lider rolü olarak ele alınmıştır. Stratejilerin yayılımını etkileyen unsurlar ise örgütsel doğrultu netliği, örgüt içi stratejik uyum, amaç ve aksiyon ilişkilendirme ve ölçüm kriterleri olarak belirlenmiştir.

2.2.3. Strateji Yayılımı

Strateji yayılımı; işletmelerin dönüşümlerini sağlıklı bir biçimde gerçekleştirebilmeleri ve işletme kültürü oluşturulması konusunda önemli olan bir kavramdır. İşletmelerin vizyonlarını belirledikten sonra, vizyonlarına ulaşmak için gerekli olan politikalarının nasıl gerçekleştirileceği konularını içerir. Politikaların nasıl gerçekleştirileceği konusu ise gerçek bir diyalog ortamı ile politikaların işletme organizasyonları içinde doğru biçimde yayılımını gerektirir.

Stratejilerin yayılımı; tepe yönetim tarafından belirlenen vizyondan başlayarak en alt kademedeki çalışanlara doğru üstten alta doğru olduğu gibi, en alt düzeydeki çalışanlardan başlamak üzere geri bildirimler ile en üst düzey yöneticilerin bilgi sahibi olması şeklinde aşağıdan yukarıya doğru da gerçekleşir. Yönlendirme ve geri bildirim şeklinde gerçekleşen bu çift yönlü döngü sistemi ile stratejilerin her zaman şartlara göre yeniden şekillendirilebilmesi sayesinde strateji yayılımı (Hoshin Kanri) kavramı işletme kültürünün oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır.

Hoshin Kanri bir işletmenin günlük faaliyetleri ile stratejik hedeflerini uyumlulaştıran süreci esas alan sistematik bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Yoji Akao tarafından geliştirilen bu kavram; Japonca istikamet ve yön anlamına gelen Hoshin ve planlama anlamına gelen Kanri kelimelerinin bileşiminden oluşmaktadır. Hoshin kelimesi; ho ve shin kelimelerinin bir araya gelmelerinden oluşup “ho” “yön”, “shin” ise

parlayan mıknatıs ucu anlamına gelmektedir. Buradan hareketle "hoshin"'in yön gösteren mıknatıs ucu yani pusula (hoshin = politika, plan, hedef) anlamına geldiği söylenebilir. Kanri kelimesi ise; "kan" "kontrol" ve "ri" "neden ya da mantık" kelimelerinin birleşiminden oluşup, yönetim, idare ve kontrol anlamına geldiği söylenebilir. İki kelime birlikte ele alındıkları zaman Türkçe 'ye "hoshin kanri", organizasyonun yön mıknatısı şeklinde çevrilebilir (Kurt, 2008; 38). Bu tanım bağlamında Hoshin Kanri kavramını; stratejik açıdan yön belirleme metodu olarak nitelendirmek mümkündür.

İşletmelerin rakipleriyle yarışabilmek amacıyla kullandıkları, kaliteye iyileştirmeye dayalı bir sistem olan Hoshin Kanri; 1960-1965 yılları arasında toplam kalite yönetimine (TKY) geçiş döneminde Japonya'da geliştirilmiş olan ardından da dünyaca kullanılmaya başlanan bir sistemdir (Bayrak, 2013, s. 37-38). Hoshin Kanri sistemi genel olarak icra edilen günlük faaliyetlerin dikkatle izlenmesi ve bu faaliyetlerin uzun vadeli planlarla uyumlu hale getirilmesine dayanmaktadır. Hoshin Kanri uygulaması; planla, uygula, kontrol et ve önlem al (PUKÖ) döngüsü şeklinde gelişmektedir (Serdar, 2001, s. 99; Wikipedia, 2020).

- Strateji Yayılımı (Hoshin Kanri) Temel Kavramları:

Strateji yayılımının (Hoshin Kanri) temelinde yatan stratejilerin ve politikaların yayımı (açılımı) sürecinde hedef, yol, politika gibi temel kavramlarla karşılaşılmaktadır. Bu temel kavramları aşağıda belirtildiği gibi açıklamak mümkündür.

- Günlük Faaliyetler; işletmelerin tüm bölüm ve birimlerinin iş hedeflerine ulaşmalarını sağlayan ve günlük yapılması gereken her tür faaliyettir.

- Hedef; kontrol noktaları ile denetlenen beklenen sonuçlardır.

- Yollar; kontrol noktaları ile denetlenen hedeflere ulaşmada yol gösteren rehberleridir.

- Politika; hedeflere ulaştıran yollardır.

- Bayrak yöntemi (Komatsu Flag System); hedeflerin ve yolların açılımı için kullanılan, balık kılçığı diyagramı ile Pareto analiziyle birleştiren ve kontrol noktalarının belirlenmesine yardımcı olan bir yöntemdir.

- Matris açılımı; hedefler ile hedeflere ulaşmak için belirlenmiş olan yolları birbiriyle ilişkilendiren matrisler bütünüdür. Matris açılımı olarak da tanımlanan ilişki

matrislerinin yayılımı, işletmelerin üst yönetim kademelerinin hedef ve yollarına göre alt kademe yönetici ve çalışanların hedef ve yollarını belirlemelerine yardımcı olmaktadır.

- Top At-Yakala Süreci (Catchball Process); işletmelerin üst yönetim kademesiyle, orta yönetim kademesi ve uygulama yapan gruplar arasında, hedef belirlemesi, ölçüm ve gözden geçirmelerin yapılması amacıyla kullanılan bir tür karşılıklı paylaşım ve iletişim sürecidir. Top at-yakala süreci (paslaşma) ile üst yönetim ile uygulamayı yapanların etkileşimi sonucunda amaçlarına ulaşılmaktadır (Serdar, 2001, s. 102-103; Wikipedia, 2020).

2.2.3.1. Strateji Yayılımının Önemi

Stratejik yayılım (Hoshin Kanri) süreci; işletmelerin vizyon ve misyonlarının belirlenmesinin ardından orta ve uzun vadeli stratejilerin belirlenmesi, ulaşılacak hedef ve yolların planlanması, kontrol noktalarının belirlenmesi ve yayımı, politika ve stratejilerin yayılımı, strateji ve politikaların uygulanması, uygulama sonuçlarının kontrolü ve durum raporunun hazırlanması şeklinde işlemektedir.

Strateji yayılım (Hoshin Kanri) uygulamaları işletmelere; tüm planlama faaliyetleri esnasında vizyona odaklanmayı, mevcut imkân ve kabiliyetleri doğrultusunda hedeflerin gerçekçi bir biçimde belirlenmesini sağlama, faaliyetleri icra edenlerin de planlama sürecine katılmasını sağlama, işletmenin tüm bölüm ve birimlerinin çabalarını bir araya getirme, çalışanların bireysel çabalarının işletme vizyonuna odaklanmasını sağlama, sürekli gelişimi öngören bir planlama ve iletişim sistemi oluşturma konularında çok yararlı olmaktadır. Sayılan tüm bu faktörler nedeniyle de işletmeler açısından çok önemlidir.

Stratejik planlama işletme açısından vizyon, misyon ve uzun erimli planlama anlamına gelirken, Hoshin Kanri planlaması daha kısa erimli yıllık planlama ve detayları ifade eder. Bu açıdan ele alındığında stratejik planlamanın uygulama aracı olduğu görülmektedir. Bir yönetim aracı olan Hoshin planlama; sahip olunan kaynakların, işletmelerin üst düzey yöneticileri tarafından belirlenmiş olan hedeflere yoğunlaştırılmasını sağlamaktadır. Geleneksel stratejik planlama yöntemi öncelikleri; çevre, sektör ve müşteri ihtiyaçlarında meydana gelen değişikliklere göre belirlerken, Hoshin planlama ise bu öncelikler için; işletmelerin vizyonları kapsamında çevrelerinde meydana gelen değişimler doğrultusunda sürekli olarak yeniden gözden geçirilen kaldıraç

noktalarının bulunmasına yardımcı olmaktadır (Bayrak, 2013, s. 40). Strateji yayılım (Hoshin Kanri) uygulaması; çalışanlarının güdülenmesini arttırması, çalışanların uygulamaları ne amaçla yapacaklarının bilmesi, yönetim uygulamalarının şeffaf olmasını, takım çalışmalarını güçlendirerek rakiplere üstünlüğü sağlaması açısından işletmeler açısından önem arz etmektedir (Koyun, 2019).

2.2.3.2. Strateji Yayılımı Modeli ve Etkileri

Strateji yayılımı (Hoshin Kanri) modelinin amacı; işletmelerin günlük rutin faaliyetleri ile uzun erimli amaçlarını bir araya getirerek bütünleştirmektir. Günlük kontrolün esas olduğu bu modelde örgütsel amaçların yönetilebilir olması birlik ve beraberlik fikrine dayanmaktadır. Yoji Akao'ya göre Hoshin Kanri; bir işletmenin sahip olduğu güçleri bir araya getirecek, fikirleri birbiriyle uyumlaştırarak değişime ayak uyduracak ve böylece performansı arttıracak araçları ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında Hoshin Kanri'nin işletmelerin önceliklerini fark edebilmeleri, sahip oldukları kaynaklarını bu doğrultuda kullanabilmeleri ve değişimlere uyum sağlayabilmeleri için ideal bir planlama yöntemi olduğu görülmektedir (Bayrak, 2013, s. 38).

Dört aşamadan oluşan strateji yayılımı (Hoshin Kanri) modeli (döngüsü); üst kademe yöneticilerinin, işletme stratejisini belirledikleri safha olan önlem alma (odaklanma) safhasıyla başlamaktadır. Önlem alma (odaklanma) aşamasında; işletme faaliyetlerinin odaklanacağı, stratejik hedefler ile bu hedeflerin öncelikleri belirlenir. Bu aşamayı takip eden planlama (düzenleme) aşamasındaysa stratejik öncelikler bölüm ve birimlerin önceliklerine uygun olarak düzenlenmektedir. Üçüncü aşama olan uygulama (bütünleştirme) aşamasında belirlenmiş olan öncelikler günlük faaliyetler ve proje çalışmalarıyla bütünleştirilir. Son aşama olan kontrol aşamasında (gözden geçirme) ise; icra edilen günlük faaliyetlerin stratejik hedeflere uygun olup olmadıkları denetlenir. Bu denetim ve gözden geçirmeler sonucunda toplanan veriler önlem alma (odaklanma) aşamasında kullanılmak üzere geri bildirim olarak üst yönetim kademesine bildirilir. Bu geri bildirimler doğrultusunda stratejilerde gereken değişiklikler yapılarak sistemin doğru biçimde işlenmesi sağlanmaktadır (Serdar, 2001, s. 99-100).

Strateji yayılımı; işletmelerce belirlenmiş olan hedeflerin operasyonel planlar haline dönüştürme sürecidir. Yayılım; hedeflerin kendi içlerinde bölünmeleri, alt

hedeflerin işletme organizasyonundaki alt kademelere, çapraz işlevsel süreçlere ve takımlara dağıtılması anlamına gelmektedir. Hedeflerin alt hedeflere bölünmesinden sonra, hedeflerin işletmenin bölüm ve birimleri arasında paylaşılması aşamasına geçilir. Bu aşamada işletmeyi yönetenler üst kademelerden başlamak üzere astlarına bu hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmak için ne yapacaklarını sorarlar. Alt kademelerden gelen cevaplar üst kademeler iletilir ve süreç tatmin edici sonuçlar alınıncaya kadar devam eder. Yayılım sürecinin bu iki yönlü iletişim metodunun, sonuca ulaşmada yardımcı olduğu ve bu süreci uygulayan işletmelerde üst düzey yöneticilerin tek taraflı karar almalarından daha faydalı olduğu görülmüştür (Özyılmaz, 1998, s. 47-51).

Bir tür strateji yayılımı süreci olan Hoshin Kanri modeli; işletmelerin misyon ve vizyon gibi uzun erimli stratejilerini daha kısa dönemli hedefler halinde bölerek günlük yönetsel faaliyetlere indirgenmesini sağlayan bir sistemdir. Sistem her bir alt hedefin başarılması ve ölçülmesi faaliyetlerini de içermektedir. Modelin işleyiş sürecini; planla, uygula, kontrol et ve önlem al ana başlıkları altında özetleyebiliriz.

Planlama aşaması; işletmenin vizyon ve misyonu ile uzun ve orta vadeli iş stratejilerinin tespit edilmesi, veri analizi, hedeflerin ve izlenecek olan yolların belirlenmesi, kontrol noktalarının tespiti, strateji ve kontrol unsurlarının yayılımı faaliyetlerini içermektedir. Uygulama aşaması; politika planının uygulanması, kontrol etme aşaması; uygulama sonuçlarının kontrolü, önlem alma aşaması ise; durum raporunun hazırlanması faaliyetlerini içermektedir. Süreç; ne yapılması gerekiyor, nasıl yapılmalı ve nasıl yapılıyor sorularının cevaplanması şeklinde işlemektedir.

Strateji yayılımı modeli; sistemin mevcut durumunun ortaya konulması, ana iş hedeflerinin belirlenmesi, çevre koşullarının analizi, kaynak analizi ve sistem süreçlerinin tanımlanmasını içeren hazırlık aşamasının ardından, işletme vizyon ve misyonunun oluşturulması, uzun ve orta vadeli yönetim stratejilerinin tanımlanması, veri toplama ve analizi, hedeflerin belirlenmesi, yolların planlanması, kontrol noktalarının listelenmesi, politikaların ve kontrol noktalarının yayılımı, politika planına işlerlik kazandırılması, ulaşılan sonuçların kontrol edilmesi ve durum raporunun hazırlanması biçiminde işlemektedir (Serdar, 2001, s. 106-122).

Strateji Yayılımı (Hoshin Kanri) modeli; iş süreçlerinde yaşanan değişim için planlama, uygulama, kontrol imkânı ve performansı artırmayı öngören bir sistem

yaklaşımıdır. Stratejik planlama ve günlük yönetim düzeyinde iş gören Hoshin Kanri yaklaşımı; Deming'in geliştirdiği planla, uygula, kontrol et ve önlem al (PUKÖ) döngüsünün yönetim süreçlerine uygulanmasıdır. İş sisteminde meydana gelen değişikliklere yönelik faktörler ise; sistemin bir bütün olarak değerlendirilmesi, ana hedeflerinin belirlenmesi, çevresel faktörlerin incelenmesi, kaynakların tahsisi ve sistemi destekleyen süreçlere iş, amaç ve performans kriterlerinin belirlenmesi şeklinde özetlenebilir.

Hoshin Kanri sürecinde eylemler; üst yönetim kademesinden orta yönetim kademesine, orta yönetim kademesinden de uygulamayı gerçekleştirilen takımlarına doğru olacak şekilde gerçekleştirilir. Planlama aşamasında önce üst yönetim kademesi tarafından işletmenin vizyon ve hedefleri belirlenir. Orta yönetim kademesi belirlenen bu hedeflere nasıl ulaşılacağını planlar. Belirli eylem planları üzerinde anlaşmaya varılmasının ardından uygulama takımları eylem planlarının yürütülmesini gerçekleştirir. Bu süreç esnasında; hedefler üst yönetimden başlayarak projeleri gerçekleştirmeyi sağlayacak orta yönetim kademesine ardından da uygulama takımlarına devredilir. Üst, orta ve uygulama takımları arasında hedef belirleme, ölçüt koyma ve gözden geçirme süreç basamakları oluşturularak iki yönlü yayılım sağlanır.

İşletmelerin orta ve uzun vadede (5-10 yıllık süreçte) müşterilerin beklentilerini tatmin edecek veya aşacak olan atılımların gerçekleşmesini sağlayacak stratejilerin belirlenmesini esas alan Hoshin Kanri yaklaşımı uzun vadeli düşünmeyi esas alan bir planlama sistemini gerektirmekte ve işletmelerin organizasyonlarına dâhil olan her bireyin sürece katılmasını sağlamaktadır (Kurt, 2008, s. 43-44).

Hoshin Kanri yaklaşımında hiyerarşik yapı dikkate alınarak organizasyona dâhil olanların tamamı sorumluluklarına göre planlamaya katılmaktadır. Üst yönetim kademesi zamanının %80'ini planlama faaliyetleri için harcarken, uygulama personeli zamanının %10'unu planlamaya %90'ını ise her zaman yaptığı işlere harcamaktadır. Bilgiler üst yönetim kademesinden orta kademe yönetime ve uygulama takımlarına ve uygulama takımlarından da üst yönetim kademelerine geri bildirim şeklinde gerçekleşmektedir.

Hoshin planlamada; top at-yakala sürecinde üst ve orta yönetiminin etkileşimi sonucunda hedeflere ulaşılarak ortak paydada buluşulup en yüksek düzeyde iş paylaşımı sağlanmaktadır. Planlama ve eylemi destekleyen Hoshin Kanri yaklaşımı; planlama

açısından organizasyonun vizyonu yayarken, denge sağlama, uyum gösterme ve sürekli iyileştirme faaliyetlerini desteklemektedir (Kurt, 2008, s. 79-80).

Yönetim süreçlerinin entegrasyonunu sağlayan bir teknik olan Hoshin Kanri modeli, süreçlerin entegrasyonunu kontrol yönetim süreci ile sağlamaktadır. Modelin uygulamasının kontrol etme ve önlem alma aşamasında planlar (kısa, orta ve uzun dönemli) yapılmadan önce geçmiş yılın performansı, çevresel faktörlerin analizleri kontrol edilerek, planlama, organize etme, yöneltme ve koordinasyon entegrasyonu sağlanabilmektedir.

Top at-yakala yöntemi ile yıllık stratejiler ve politikalar yukarıdan aşağıya gönderilerek aşağıdan gelen geri beslemelere göre plana son şekli verilirken, çalışanların katılımı sağlanarak motivasyon artırılmakta ve planlama şle yöneltme fonksiyonları birbirine uyumlu hale getirilmektedir. Hoshin Kanri modeli; işi ana hedeflere ulaştıracak olan süreçlerin koordine edilmesi anlamına da gelmektedir. Seçilen önemli iş süreçlerini düşünülen performansa ulaştıracak bir planlamayı ifade eden bu modelde, hedefler periyodik ve yılsonu yapılan kontrollerde kullanılan ölçütlerin yanı sıra kalite, bütçe, icra süresi gibi unsurlarla da kontrol edilmekte ve kontrollerin sonucuna göre iyileştirilmeler yapılmaktadır.

Hoshin Kanri modelinin uygulanması; çalışanların aidiyetini artırırken, çalışan grupları arasındaki ilişkilerin geliştirilmesini, çalışanlar arasındaki çatışmaların azaltılmasını, uygulamaya ilişkin engellerin ortadan kalkmasını, uygulanmakta olan projelerle ilgili olarak yönetim kademeleri ile çalışanlar arasında bilgi akışının sağlanmasını ve ortaya çıkan fırsatlara karşı daha hızlı reaksiyon gösterilmesini sağlamaktadır (Akbaba, 2018, s. 96-98).

Bu model işletmeler tarafından günümüzde; sonuçların, kritik iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve yönetim sürecine katılımın artırılarak hedeflere ulaşmak için en iyi performansın sağlanabileceği düşüncesiyle uygulanmaktadır.

Strateji yayılımın kendi içinde kilit öneme sahip yedi kritik boyutu ve bu boyutların amaçları şu şekilde özetlenebilir (Yılmaz, 2010, s. 47):

1) Stratejilerin anlaşılmasını sağlamak: İletişimin önceliklendirilmesi
2) Paydaşların kabullenerek benimsemesi: Başarıya Odaklanma
3) Stratejik yönde aksiyonların oluşturulması: Uygulma ile ilişkilendirme

4) Sürekli değerlendirme ve uyarlama: Örgüt içi stratejik öğrenme
5) Takımların oluşturularak, roll ve sorumluluklarının belirlenmesi: Yayılım için uygun altyapı
6) İş süreçlerinde önceliklerin belirlenmesi için farkındalık oluşturma: Yol gösterici unsurların anlaşılması
7) Projeleri belirleme, projeleri programlama, risk belirleme, performans kriter ve ölçümlerini belirleme: Yayılım alternatiflerinin belirlenmesi

2.3. Sinizm Kavramı

Yunan Helenistik dönemde Antisthenes'in öğretisi olan sinizm, adını o dönemdeki kinik okulun köpek anlamına gelen *kyon* sözcüğünden almıştır. Siniklerin görüşlerini ifade ederken tıpkı bir köpek gibi havlamalarından dolayı bu isimle anıldıkları iddia edilmektedir (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998, s. 342; Brandes, 1997). O dönemki kinik okul öğrencileri her ne kadar erdemli insan olsalar da yine de yaptıklarının pek de takdir görmediği bu isme bakınca anlaşılmaktadır.

Daha sonra Stoacılar tarafından da öğretileri izlenen Sinik okul, Antisthenes, Sokrates'in öğrencisi olduğu için Sokratesçi okul olarak görülür. Sinik öğretinin ses getirmesi Sinoplu Diyojen (Diogenes) ile olmuştur. Rivayet edildiği üzere madeni para kalpazanlığında babasına yardım ve yataklık ettiği suçlamasıyla Sinop'tan kovulup Atina'ya gelen Diyojen kendisini tamamen dünyevi gereksinimlerden soyutlayarak bir fıçı içinde yaşamaya başlamıştır. Amacı hiçbir otoriteye bağlı olmayarak gerçek erdeme ulaşmaktır. Diyojen, *kyon*, diğer bir ifadeyle köpek sözcüğünün gereğini tüm yaşamı boyunca benimsemiştir. Çok aza indirgediği ihtiyaçları ile pejmürde bir şekilde fıçı içinde yaşayarak, gündüzleri elinde bir lambayla dolaşarak soranlara dürüst birisini aradığını söylemiştir. Sinik öğretiyi yaşamının her alanında eyleme dönüştürmüştür. Vahşi bir köpek gibi dişlerini herkese gösteren Diyojen, adeta gerçek anlam bulma ve koruma bekçisi olmuştur. O kadar az ihtiyaç ile yaşamayı felsefe edinen Diyojen bir çocuğu çeşmeden avucu ile su içerken görünce kendisine fazladan eşyası olduğunu öğrettiğini düşünerek elindeki su tasını atmıştır. Her fırsatta toplumun kurallarını eleştirip alay eden Diyojen gerek eylemlerine gerekse söylemlerine bunu yansıtmıştır (Shea, 2003). Diyojen ve onun takipçisi kinikler felsefi bağlamda dönemin uygarlık değerlerine karşı umursamaz, eleştirel ve hatta alaycı tavırlar sergilemiştir (Milus, 2001, s. 19). Tek ve tek

etik ilkeleri erdemdir. Gerçek erdeme ulaşmak için de dünyevi ihtiyaçlardan arınmak esastır.

Edebiyatta ele alınan sinik karakterlerden biri Homer'in Truva Savaşı'nı ele aldığı ünlü antik Yunan destanı Odysseia'nın (Odusseia) kahramanı Odysseus'tur. Sinizmden kurtuluşu kahramanın Truva'ya yolculuğuyla metaforlaştırılmıştır (Montiglio, 2011; Smaligo, 2010). Sonuç itibarı ile antik çağda itibar gören sinizme, çok vakit kaybetmeden olumsuz bir anlam yüklenmiştir (Gündüz, 2014). Sinik kişi, insan eylemlerinin samimiyetine ve inanmayan ve bunu her fırsatta alaycı bir tavırla söze döken kişidir (The Oxford Dictionary, 2020). Sinizm içinde düşmanlık barındıran bir kavramdır (Cook & Medley, 1954). Bir kişi içinde düşmanlık beslerse başkalarına güvenmez ve sevmez. İlişkilerin güven esasına dayalı olması gereken işyerlerinde sürekli adaletsizlik olduğunun düşünülmesi hissinin (Peng & Zhou, 2009, s. 863), diğer bir deyişle sinizmin üstesinden gelinmesi örgütlerin mutlaka önem vermesi gereken bir konudur. Her ne kadar kimi araştırmacılar tarafından sinizm bir karakter özelliği, inanç, davranış ve duygu olarak tanımlansa da, günümüzün giderek karmaşıklaşan iş yaşamında sinizm, örgütsel sinizm olarak işletme disiplininin önemli konusu haline gelmiştir.

2.3.1. Sinizm ile İlintili Kavramlar

Antik Yunan değerli anlam taşıyan ve felsefi düşünce de yer bulmuş sinizm (kinizm olarak da bilinir), kabul görmüş inançların doğruluğunu sorgulamayı alışkanlık edinme hali olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde ise sinizm, bu olumlu anlamını yitirmiş, negatif çağrışımlı bir kavrama dönüşmüştür (The Oxford English Dictionary, 2020; Gündüz, 2014). Sinizmin ilk anlamıyla günümüzdeki anlamı arasındaki fark kafa karışıklığına yol açmaktadır. Antik Yunandaki herhangi bir kurum baskısından uzak, sadece erdemlerine bağlı biçimde yaşamak isteyen sinik ile günümüzün artık ahlaki değerlere bağlılığı yararlı bulmayarak kendini kötülük kaynağı toplumdan soyutlamaya çalışan sinik farklı kavramlardır (Mino, 2002).

İrlandalı şair Oscar Wilde'ın pejoratif biçimde sinik kişiyi tanımlayan sözünde[1] değer tanımaz anlamı yüklendiğinden bu yana kavram negatif şekilde algılanmaktadır. Sinik kişinin karıştırıldığı kavramlar şunlardır (Gündüz, 2014):

- septik (*sceptic*, kuşkucu)
- misantropik (*misanthropic*, insan sevmez)
- pesimist (*pessimistic*, karamsar)
- alaycı (*sarcastic*, müstehzi)

Septik, kabul görmüş inançların doğruluğundan şüphe etmeyi alışkanlık haline getiren kişi anlanına gelir (The Oxford English Dictionary, 2020). Sinikten farkı, septik bireyin tüm ihtimaller üzerine yoğunlaşarak çözüm odaklı yaklaşması iken, sinik kişinin yalnızca kötü gidene odaklanmasıdır. Bir bakıma sinikler daha kötümserdir olaylara bakış açılarında. Septikler ise sonuç arayışında siniklere oranla daha umutludur. (Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005).

Molière'in dilimize "Cimri" (1966) olarak çevrilen "Misantropik" (*Le Misanthrope)* eserinde görüldüğü üzere, misantropik, insan sevmeyen, antihümanist işidir ve insanın varlığına, her türlü eylemine kin ve nefret besler. Sinik, antihümanist olarak da adlandırılır. Ancak antihümanistin tanımı; tüm insanlığın eylemlerine, hatta doğasına karşı kin, nefret ve düşmanlık besleyen kişidir (Wikipedia, 2020). İnsandan nefret eden misantropik kötülüğe yönelir. Oysaki sinik kişilerin misantropiklerden farklı olarak kötülük yapma amacı yoktur.

Latince *pessimus* sözcüğünden türeyen ve "en kötüsü" anlamına gelen pesimizm en kötü sonucun gerçekleşeceğine olan inancı tanınlar (The Oxford English Dictionary, 2020). Pesimistler sonuçların hep olumsuz olacağını beklerler (Smith, Ruiz, Cundiff, & Nealey-Moore, 2013). Bu durumda sinik ve pesimist arasındaki fark, sinik kişinin insan davranışlarına karşı inançsızken, pesimist, olayların kötü olacağına inanır. Sinikte inançsızlık varken, pesimist kişide kötüye doğru olsa da bir inanç vardır.

Sarkasm ise Yunanca *sarcasmos* kelimesinden türemiştir ve bu sözcük "bir leşi parçalamak, ısırmak" anlamına gelmektedir. Sarkastik kişi dilimizde alaycı olarak da

[1] *A cynic is a man who knows the price of everything and the value of nothing (Sinik birey her şeyin fiyatını bilen ancak hiçbir şeyin değerini bilmeyendir).*

kullanılır ve olaylara karşı keskin, sert ifadeler ile tepki vererek acımasız ve yıkıcı tutum benimseyen (Wikipedia, 2020; Merriam Webster, 2020) ve bunu kullandığı dile yansıtan bireydir (Kreuz & Glucksberg, 1989).

Sinizmin kişilik sinizmi, sosyal sinizm, çalışan sinizmi yani örgütsel sinizm, mesleki sinizm ve örgütsel değişik sinizmi gibi çeşitleri bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı kapsamında örgütsel sinizm detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.3.2. Sinizm Türleri

Sinizm sınıflandırması genellikle olumsuz tutum beslenen nesneye ya da olguya göre isim verilerek yapılmıştır. Örneğin, bireyin çalıştığı örgüte negatif tutum sergilemesi örgütsel sinizm olarak adlandırılmıştır. Bu bağlamda düşünüldüğünde ülke yönetimine, sağlık kurumlarına, eğitim sistemine vb. pek çok alanda sinizm görebilmek mümkündür. Literatürde en sık karşılaşılan sinizm türleri şunlardır (Erkara, 2019, s. 41-49):

- Genel sinizm
- Toplumsal sinizm
- Örgütsel sinizm ya da i şgören sinizmi
- Meslek sinizmi
- Örgütsel değişim sinizmi

Genel sinizm, insanların her türlü inanç ve değerlerine küçümseyici ve alaycı bir tutum sergilemek, insanların bencil, sahtekâr ve çıkarcı olduğunu düşünmek ve her konuda karamsar ve kötümser olmak ile karakterizedir (Neuvonen, ve diğerleri, 2014).

Sinizmin Makyavelist bir uzantı olduğu da düşünülmektedir. İnsanları kullanma, başkaları üzerinden başarıya ulaşma motivasyonundaki Makyevelist kişilikler daha sonraları bu kişilere hükmetme eğilimi gösterirler. Kişileri sindirme ve kötüleme yönünde hareket ederler (Andersson, 1996).

Toplumsal sinizmde vatandaşlar yaşadıkları ülkenin kurumlarına karşı inançsızlık içindedir. Siyasilerin verdikleri sözleri tutmadıkları yönünde bir anlayışa sahiptir (Erkara, 2019, s. 44).

Meslek sinizmi, kişilerin mensubu olduğu mesleğe karşı geliştirdikleri sinizmdir. Genellikle, aşırı iş yükü, adaletsiz ödemeler, yüksek performans beklentisi kişilerinin mesleklerine karşı öfke ve nefret duymalarına yol açmaktadır (Stern, Stone, Hopkins, & McMillan, 2016).

Örgütsel değişim sinizmi, örgütteki her türlü değişim çabasını hedef alır ve çalışanlar bu değişim için harcayacakları çabanın beyhude olacağı inancını taşımaktır. Dolayısıyla çalışanlarda tam bir karamsarlık hâkimdir (Erkara, 2019, s. 49).

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel sinizm detaylı bir biçimde aşağıda ele alınmaktadır.

2.3.3. Örgütsel Sinizm

Sinizm; kişilik sinizmi, mesleki sinizm, toplumsal ve örgütsel sinizm, örgütsel değişim sinizmi, çalışan sinizmi vb. pekçok başlık altında çalışmalara konu olmuştur. Kavramın temsilcileri Vance, Brooks ve Tesluk (1996), Reichers, Wanous ve Austin (1997) ve Wanous (2000)'tur (Sinan & Kavas, 2016).

"The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion" adlı, Türkçesi Sinik Amerikalılar: Memnuniyetsizlik ve Hayal Kırıklığı Çağında Çalışmak olan ve Kanter ve Mirvis (Kanter & Mirvis, 1989) tarafından yazılan kitapta örgütsel sinizm kavramı geniş yer bulmuştur.

Giderek karmaşıklaşan, dolayısıyla da yoğunlaşan işler, iş yaşamında bireyleri strese maruz bırakmaktadır. Yeni iş pratiklerin eşitsizlikler doğurması, şirket birleşmeleri, küçülmeleri gibi değişimler bu stresin ana sebeplerinden sadece bir kaçıdır. Zira bu değişiklikler bireylerin rol ve sorumluluklarını farklılaştırıp çeşitlendirmekter ki bu da artan iş yükü demektir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında sürekli bir takım sloganlarla koyduğu yüksek hedefler, gerek ulusal, gerekse küresel ekonomideki çalkantılar çalışanlarda kaygıya sebep olmakta, sonuç olarak da çalışanların işten artık zevk almamasına ve de çalıştığı kuruma artık güven duymamasına yol açmaktadır (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Luczywek, 2007).

Örgütsel sinizm, çalışanın iş yerinden beklediğinin karşılanmadığında yaşadığı kriz sonucu ortaya çıkmaktadır. Sosyal alışveriş kuramı ve eşitsizlik teorisiyle de bilimsel temel bulan sinizm, iş yaşamındaki herhangi bir eşitsizliğin ve dengesizliğin psikolojik baskı ve stres oluşturmasıyla ortaya çıkar (Luczywek, 2007, s. 10). Çalışan mutluluğunu olumsuz yönde ciddi şekilde etkiliyor olması, üstelik sağlığını tehdit ediyor olması sinizmin örgütün ele alınması gereken öncelikli alanlardan olduğunu ortaya koymaktadır (FitzGerald, 2002, s. 5).

Örgüte gösterilen negatif tutum şeklinde kendini gösteren sinizm şu şekillerde açığa çıkar (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Abraham, 2000):

- Çalışan örgütün samimiyetten ve dürüstlükten uzak olduğunu düşünmeye başlar.
- Çalışan eylemleriyle olumsuz tepkisini direkt sergiler.
- Çalışan örgüte eleştirel yaklaşır.
- Çalışan iş hayatında yaşadığı tüm sıkıntıları örgüte mal eder ve sinizmi bu zorluklarla mücadelede bir savunma kalkanı olarak kullanır.

Yine aynı şekilde sinik çalışan şunları düşünebilmektedir (Sinan & Kavas, 2016, s. 1213):

- Arkadaşları ve yöneticileri tarafından önemsenmediğini
- Yöneticilerin adil ve eşit davranmadığını
- Hak etmeyenin ödüllendirildiğini
- Örgütü geliştirme çabalarının boşuna olduğunu
- Öneride bulunmanın anlamsız olduğunu
- Örgütün geleceğinin kötü olduğunu

2.3.3.1. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Altyapısı

Örgütsel sinizm, insan davranışını açıklamaya çalışan bir kavram olmasından ötürü, insan davranışını ele alan pek çok kuramla açıklanabilir niteliktedir. Bu kuramlardan bazıları ve sinizm ile ilişkisi Tablo 1'de gösterilmektedir (Erkara, 2019).

Tablo 1. Örgütsel Sinizm ile İlintili Kuramlar

Kuramlar	**Teorisyen**	**İlişki**
Tutum kuramı		Örgütsel sinizm bir tutum olduğu için sinizm ile yakından ilintilidir.
Beklenti kuramı	Vroom (1964)	Bireyler çalıştıkları yere karşı bir takım beklentilere girerler. Bu beklentilerin karşılanmaması durumunda sinizm doğar.
Atfetme kuramı	Heider (1958), Weiner (1985)	Bireyler örgütte yolunda gitmeyen süreçlerden üst yönetimi sorumlu tutarak atıf yapar.
Sosyal güdülenme kuramı	Weiner (1985)	Negatif tecrübe sonrası olayın nedenselliği sorgulanır.
Sosyal mübadele kuramı	Blau (1964)	Çalışana verilen sözler veya beklentiler karşılanmadığında sinizm doğar.

2.3.3.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Üç boyutta kendini gösterir (Erkara, 2019):

- Bilişsel boyut
- Duyuşsal boyut
- Davranışsal boyut

Bilişsel boyut, örgüte karşı negatif inançlara sahip olunan boyuttur. Düşünce aşamasında kalır. Sinik birey, diğerlerinin hep çıkar çerçevesinde hareket ettiğini, çıkarlarını ahlaki değerlerin üstünde tuttuğunu düşünür. Başkaları hakkında hep negatif düşünceye sahiptirler. Onlara göre çalışanlar yalan söyleyebilir, aldatıcı davranışlar sergileyebilir, güvenilmez ve tutarsızdır (Brandes, 1997).

Duyuşsal boyutta bireyler duygusal birikim ile uçlarda çeşitli duygular yaşarlar Bu duygular a) eğlence-neşe b) ilgi-heyecan c) kızgınlık-öfke d) stres-ıstırap e) şaşırma-sürpriz f) küçümseme-alay etme g) nefret-tiksinme h) korku-dehşet i) utanma-aşağılanma şeklindedir (Izard, 1977).

Davranışsal boyutta bireyler, ağır eleştiri halinde, bunun için alaycı tavır takınmış, duygu ve düşüncelerini dışavurmaktan hiç çekinmez bir hal almıştır. İleri boyutunda yönetime saldırı yer alır (Mishra & Spreitzer, 1998).

2.3.3.3. Örgütsel Sinizmin Ortaya Çıkış Sebepleri

Örgütsel sinizme yol açan konuların başında, üst düzey yöneticilere verilen yüksek maaşlar, fazla mesaiye kalma, çok ani işten çıkarmalar, çeşitli komisyonlarda görev alma gelmektedir (Lynne & Bateman, 1997). Ayrıce ne denli çok çalışırsa çalışsın, bunun maddi bir getirisi olmayacağını gören çalışanda motivasyon eksikliği ortaya çıkmakta bu da sinizme yol açmaktadır (Reichers, Wanous, & Austin, 1997).

Sosyal alışverişte dengesizlik, eşitsiz uygulamalar, değişimlere bağlı olarak gizdenen artan rekabet şiddetinde maruz kalınan baskılar, işten çıkarmalar, küçülmeler, birden fazla rol ve sorumluluk üstlenme, şirket evlilkleri vb. örgütsel sinizmin sebepleri arasında sayılabilir (Luczywek, 2007, s. 11). Yine ekonomik çalkantılar, iş kaybetme korkusu, iş yerene azalan güven, yüksek kaliteye odaklanma, erişilemeyecek hedefler

koyma sinizme yol açmaktadır (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Luczywek, 2007; Abad, 2010, s. 36-40).

Örgütsel sinizmin ortaya çıkış sebepleri (1) bireysel, (2) örgütsel ve (3) çevresel faktörler olarak üç grupta değerlendirilebilir (Erkara, 2019, s. 65-72):

- Bireysel faktörler: Demografik faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim vb.), bireylerin psikolojik durumu örgütsel sinizm oluşumunu yakından ilgilendirir. Örgütsel sinizm sonuçta bir tutumdur ve bireylerin geliştirdikleri tutumlar edindikleri tecrübelerle gelişir. Örneğin çok kötü şeyler tecrübe eden bir birey, hep olumsuza şartlanır ve sinikleşebilir. Ya da eğitim düzeyi yükek kişinin işletmeden beklentileri de artacak ve bunlar gerçekleşmediğinde daha büyük hayal kırıklığı yaşayarak sinikleşebilecektir.
- Örgütsel faktörler: Örgütte yaşanan adaletsizlik ve eşitsizlikler, eşit işe eşit ücret verilmemesi, mobing, kayırmacılık, psikolojik sözleşme ihmalleri ve benzeri çalışanları sinizme itebilir.
- Çevresel faktörler: İşin doğası gereği yoğun veya sıkıcı olması, çok yoğun duygusal emek gerektirmesi, rol belirsizliği vb. etkenler sinizme yol açar.

2.3.3.4. Örgütsel Sinizmin Olumlu/Olumsuz Etkileri

Örgütsel sinizm, ne şekilde ortaya çıkarsa çıksın örgüt ve çalışan üzerinde bir takım etkiler bırakmaktadır. Örgütsel sinizmin gerek çalışan açısından gerekse örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları mevcuttur.

Çalışan açısından örgütsel sinizm psikolojik, fizyolojik ve davranışlar sonuçlar doğurmaktadır.

Psikolojik olarak bireyde depresyon, duygusal çöküntü, yoğun hayal kırıklığı, çaresizlik, bıkkınlık, kaybolmuşluk gibi duygular gelişebilmektedir (Özler & Atalay, 2011; Maslach & Jackson, 1981, s. 99)

Sinizmin fizyolojik olarak kişilerde neredeyse obeziteye varan kilo alma, uykusuzluk, alkol ve sigara kullanımı, tüm bunların uzantısı olarak kalp krizi, çarpıntı gibi kalp rahatsızlıkları gibi özellikle orta yaşlarda yaşanan pek çok soruna yol açmaktadır (Almada, ve diğerleri, 1991)

Davranışlara da oldukça etki eden örgütsel sinizm bireylerde kasıtlı davranışlara yol açabilmektedir. Yönetime başkaldırıp adeta meydan okuma, sabotaj, misilleme, bilerek ve isteyerek bilgi saklama, mobing vb. davranışlar sergilenebilmektedir. Bu durum da işletmede ciddi disiplin sorunlarına yol açabilmektedir (Evans, Goodman, & Davis, 2011).

Örgüt açısından örgütsel sinizm iş tatmininde azaltma yaratır ki bu da örgütün performansını yakından ilgilendirir. Örgütsel vatandaşlık azalır ve örgüte bağlılık azalır, tükenmişlik sendromu baş gösterir, işe yabancılaşma artar. Örgütsel sinizm çalışanlarda öğrenilmiş çaresizlik, cam tavan sendromu, Külkedisi sendromu, Stockholm sendromu gibi pek çok sendroma yol açabileceği gibi (Gündüz, 2017) bu sendromlar da örgütsel sinizme yol açabilmektedir. Diğer bir deyişle sinizmin doğurduğu sonuçlar aynı zamanda sinizmin sebepleri durumundadır.

Sinizmin yarattığı sorunlar şunlardır

- İş tatmininde azalma ya da iş tatminsizliği
- Örgüte bağlılığın azalması
- Örgüte duyulan güvende azalma
- Örgüte karşı şüphe duyma
- Sinik kişilerin sayısı arttıkça işten çıkarmaların başlaması
- Siniklerin bir tür gizli mobbing uygulaması
- Kurallara itaatsizlik
- Örgüte saldırgan tutum
- Örgütün itibarını zedeleyici paylaşımlar
- Çalışanda özgüven erozyonu

Bu denli çok sayıda olumsuz sonuç doğursa da, örgütsel sinizmin yine de bir takım olumlu sonuçları mevcuttur. Bir çeşit başkaldırı sergileyen sinikler, yaratıcı fikirler ortaya çıkarabilir. İşveren, baskılara dayanamayarak sunduğu imkânlarla sosyal açıdan daha olumlu bir işletme imajı çizerek uzun vadede itibarını arttırabilir. Sonuçta sistemleri sorgulamak şüphesiz her daim işletmeye devinim katacaktır (Erkara, 2019, s. 78-79).

2.4. Olgular Arası İlişkilere Yönelik Yapılan Çalışmalar

Stratejik yönetimde iletişim, stratejilerin yayılımı ve iletişimi ve örgütsel sinizm üzerine yapılan çalışmalar Tablo 2'de özetlenmektedir.

Tablo 2. Olgular Arası İlişkiler

Yazar	Yıl	Eser	Çalışmanın Adı	Araştırılan	Sonuç
Yılmaz, İ. (Yılmaz, 2010)	2010	YL Tezi	Stratejik Yönetim Sürecinde Yayılım ve İletişim Ekseninde Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri ve Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama	Örgütün stratejik yönetim boyutları arasındaki iletişim ve yayılım düzeyinin örgüt performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.	Örgüt içi iletişim örgütsel performansı arttırmaktadır.
Polat, E. Ç. (Polat, 2014)	2014	YL Tezi	Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Öğretmenlerin Görüşleri Açısından İncelenmesi	Kurum içi iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi Kayseri'de MEB'e bağlı ilk ve ortaokullarda görev yapan 514 öğretmen üzerinde araştırılmıştır.	Örgütsel sinizm ile kurum içi etkin iletişim arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmüştür.
Sucu, G. (Sucu, 2019)	2019	YL Tezi	Okul Müdürlerinin Kurumlarında Oluşturdukları İletişim İklimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki	Şanlıurfa'da ortaokullarda çalışan 473 öğretmen üzerinde kişilerarası etkileşimin yoğun olarak yaşandığı okul ortamlarınsa yöneticilerin oluşturduğu iletişim ikliminin sinizm üzerindeki etkisi incelenmiştir.	İletişim iklimini destekleyici iletişim iklimi olarak algılayan öğretmenlerde örgütsel sinizmin düşük olduğu, savunmacı iletişim iklimi olarak algılayanlarda ise yüksek olduğu gözlenmiştir.
Yazıcıoğlu, N. (Yazıcıoğu, 2019)	2019	YL Tezi	Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki	Tekirdağ ilinde bulunan devlet okullarında 375 öğretmen ile yapılan çalışmada kurum içinde etkin iletişim oluşturmanın sinizme etkisi incelenmiştir.	Kurum içi etkin iletişim örgütsel sinizmin anlamlı bir yordayıcısıdır.
Brown vd. (Brown, Kulik, & Metz, 2015)	2015	Makale	Understanding the Change-Cynicism Cycle: The Role of HR	70 işletmenin 1831 çalışanıyla değişim sürecinde HR'ın iletişim süreci yönetmedeki rolü irdelenmiştir.	HR sinizmi önlemek için özellikle değişim yaşanan durumlarda iletişim politikalarını güçlendirmelidir.

BÖLÜM 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Problemi

Küreselleşmenin hızı ve beraberinde getirdiği değişim ve gelişim süreçleri, bu süreçlerin belirleyicileri ve oyuncuları iş pratiklerinde farklılaşmalara neden olmuştur ve halen de bu değişim devam etmektedir. Değişimlere ve gelişmelere bağlı olarak piyasa koşullarını belirleyen çok sayıda itici güç oluşmuş, yerel, ulusal, uluslararası ve küresel pazarlar bu güçlerin etkisiyle belirlenen farklı koşullara maruz kalmıştır. Bu süreçte üretim sadece mal ve hizmet üretimiyle sınırlı kalmayıp bilgi üretme ile daha geniş bir alana yayılmıştır. Bilgi çağına bağlı yeni oluşan ekonomi sürecinde sadece üretim ve üretim araçları önemli olmaktan çıkmış, teknoloji, bilgi yönetim sistemleri, iletişim vb. dinamikler de son derece önem kazanmıştır. İş dinamiklerinin ve pratiklerinin değişmesi ister istemez anlayış ve bakış açılarında çeşitlenmeye yol açmıştır.

Yönetim literatüründe alışılagelmiş biçimde kalite, strateji, insan, sinerji ve bilgi ele alınan beş ana unsurdur. Bu boyutlarından biri olan kalite, Amerikan ve Japon ekollerinin birlikte ortaya çıkardığı "toplam kalite yönetimi"dir. Toplam kalite yönetimi anlayışı uzun yıllar hüküm sürmüş ve adından çokça bahsettirmiştir.

Yönetimin bir başka boyutu olan bilgi ise bilgi çağıyla beraber çok daha fazla önem kazanmış ve beraberinde bilginin vücut bulduğu insan unsurunu çok daha ön plana çıkarmıştır. İnsanın derinlemesine ele alınması amacıyla insan sermayesi, psikolojik sermaye, iletişim vb. insana birebir temas eden kavramlar ve konular çeşitli bilim ve disiplinlerin ilgi odağı haline gelmiştir.

1990'lı yıllardan itibaren adından söz ettiren strateji ve stratejik yönetim anlayışı, artık yeni bir paradigma olarak örgütlerde ön plana çıkmaya başlamıştır. Hızla değişen iş koşullarına ayak uydurabilmek, iç ve dış çevre koşullarını analiz ederek örgütün fırsat ve tehditleri belirleyebilmek, oluşabilecek riskleri minimize edebilmek, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek uygun eylem planları gerçekleştirebilmek, artık günümüz işletmelerinin adeta bir zorunluluğu haline gelmiştir. Bir diğer deyişle, yoğun rekabete maruz kalan işletmelerin bu arenada rakiplerine karşı durabilmeleri, rekabeti kuralına göre yürütebilmeleri için gereken donanıma sahip olmaları, yarıştan kopmamak, her gün

rekabet avantajı elde edebilmek için çaba göstermeleri, incelemelerini ve çalışmalarını stratejik yönetim üzerinde yoğunlaştırmıştır.

Stratejik yönetim, insanı daha verimli kılabilmek için oluşturulacak stratejilerin çıkış noktasına da insanı yerleştirir. Bu açıdan stratejik yönetim, örgütün amaçlarına ulaşabilmesinin insan unsurundan bağımsız kılınamayacağı bilinciyle, örgütün amaçlarını uygulamada çalışanları söz konusu amaçlara dâhil edecek stratejilerin geliştirilmesinin önemine dikkat çeken yönetsel eğilimdir. Sonuçta örgütsel amaçlara ulaşmada insan unsurunu etkin kılmak, ancak ve ancak çalışanları bu amaçlara dâhil etmekle olanak kazanmakta ve bu dâhil etme süreci de örgüt içi iletişimle gerçekleşmektedir.

Örgüt içi iletişimin yeterince gerçekleşmediği örgütlerde, çalışanlarda örgüte karşı soğuma, yabancılaşma, isteksizlik ve hatta nefret gelişmektedir. Sinizm olarak adlandırılan bu tutum, örgüt içi iletişimi güçlü tutan stratejilerle aşılabilir.

Bu çalışma kapsamında, etkili stratejik yönetim faktörlerinde biri olan örgüt içi iletişim ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki araştırılacaktır. İlişkinin negatif yönlü olması beklenmektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı

İnsan ihtiyaçlarına paralel olarak çok farklı şekillerde gelişmiş olan yönetim kavramı ve yönetim anlayışı işletme disiplininin kuşkusuz en önemli kavramlarından biridir. Örgütlerin verimli olabilmek için ne şekilde yönetilmesi gerektiği, yönetim anlayışının gelişim evreleri, başarılı yönetim örnekleri, yönetim uygulamalarında karşılaşılan güçlükler, yönetimi oluşturan etmenler üzerinde literatürde sayısız çalışma yapılmış ve yönetim konusu tüm bu çalışmalarla daha da genişlemiştir. 1990'ların yönetim paradigması olan stratejik yönetim, yönetimin vazgeçilmezi olmuştur. Her örgütün uygulamak istediği stratejik yönetim kimi zaman planlama aşamasında, kimi zaman da uygulama aşamasında gereken etkinliği gösterememiş, bu da stratejik yönetimin etkinliğine dair şüpheler oluşmasına neden olmuştur.

Stratejik yönetime karşı en önemli eleştirilerden biri stratejilerin çalışanların haberi dahi olmadan hazırlanan ve daha sonrasında da raflarda ya da bilgisayar dosyalarında bekleyen sadece yazılı-çizili dokümanlar olarak kalıp hayata geçirebilir kılınmamasıdır. Çalışanların belirlenen örgüt amaçlarına ulaşılmasında kullanılacak

stratejilerin belirlenme sürecine dâhil edilmemesinin, stratejik yönetimin sadece üst yönetimin egemenliğinde olması gerektiği inancının söz konusu başarısızlıkta payı büyüktür.

Stratejik yönetimle ilgili çalışmaların önemli kısmı, strateji belirlemede önemli unsurlar, stratejik yönetim sürecini riske sokacak etmenler, stratejik yönetimin aktörleri üzerinde durmuş ve genellikle stratejik yönetimle örgütsel performans arasındaki ilişkiye yoğunlaşmıştır. Oysa stratejik yönetimine mutlaka insanın dâhil edilmesi gerektiğine değinen çalışma çok azdır. Mevcut olanlar da insan unsurunun dâhil edilmesinde stratejik yönetim sürecinin işlerlik ve etkinlik kazanması ve sonuç olarak da örgütsel performansın artmasına yoğunlaşmışlardır. Ancak saf örgüt performansının artmasına yönelen bu türden bir perspektif, çalışanlarda büyük ölçüde sinizme neden olabilmektedir.

Çalışanlarda örgüte karşı beslenen negatif duygular şeklinde ortaya çıkan örgütsel sinizm, çalışanların stratejik yönetim sürecine dâhil edilmemesinin bir sonucu olabilir. Literatürde sinizmi oluşturan çeşitli sebeplere rastlanmakla birlikte stratejik yönetimin sinizm ile ilişkisini açıklamaya çalışan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Örgüt içi iletişimle çalışanların stratejik yönetime dâhil edilmesi çalışanın motivasyonunu da şüphesiz etkileyecektir.

Stratejik yönetim baz alınarak yapılan bu çalışmanın amacı, strateji oluştururken örgüt içi iletişim kullanılmasının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirleyerek, sinizmin oluşmasına karşı alınabilecek tedbirleri önermektir.

3.3. Araştırma Soruları

Stratejik yönetimde örgüt içi iletişim ile örgütsel sinizme arasında ilişki var mıdır?

Bağımsız değişken: Stratejik yönetimde örgüt içi iletişim

Bağımlı değişken: Örgütsel sinizm

Değişkenler ve Hipotezler

H_1: Stratejik yönetim bağlamında stratejilerin örgüt içindeki iletişim düzeyinin örgütsel sinizm ile ilişkisi vardır.

H_2: Stratejik yönetim bağlamında stratejilerin örgüt içindeki yayılım düzeyinin örgütsel sinizm ile ilişkisi vardır.

H_3: Stratejik yönetim bağlamında stratejilerin örgüt içindeki iletişim düzeyi ile yayılım düzeyinin birlikte örgütsel sinizm üzerinde etkisi vardır.

3.4. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, stratejik yönetim sürecine örgüt içi iletişimle insan unsurunun dâhil edilmesiyle örgütsel sinizmin azalacağını öngörmektedir. İnsana verilen değerin yine insana dönüşünü sağlayacak olan bu araştırma modeli, örgütlere örnek teşkil ederek stratejik yönetim sürecinin etkin kılınmasında yol gösterici niteliktedir. Örgütsel sinizmin azaltılması da yine aynı şekilde örgüte olumlu dönüş sağlayacağından bu konuda literatürdeki önemli bir eksiklik de tamamlanmış olacaktır.

3.5. Araştırmanın Sınırlamaları ve Varsayımları

Araştırmada literatür incelemesinde öne çıkan kısıtlardan biri modelin iki değişkeni olan stratejik yönetim süreci ve sinizm arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışma bulunmamasıdır. Ancak bu kısıt stratejik yönetimle ilgili çok yoğun çalışmaların örgüt içi iletişim ile daraltılarak, çalışan performansı ile ilişkilendirilen çalışmalardan çıkarımlar yapılarak giderilmeye çalışılacaktır.

Diğer taraftan, uygulamayla ilgili sınırlılık ise, örneklem olarak seçilecek işletmelerin örgüt kültürü olarak stratejik yönetim felsefesini benimsemiş olmaları gerekliliğidir. Türkiye'de stratejik yönetim anlayışını benimsemiş örgütlerin belirlenmesindeki güçlükler araştırmanın bir sınırlılığıdır.

Bu tez çalışmasınnın varsayımları şunlardır:

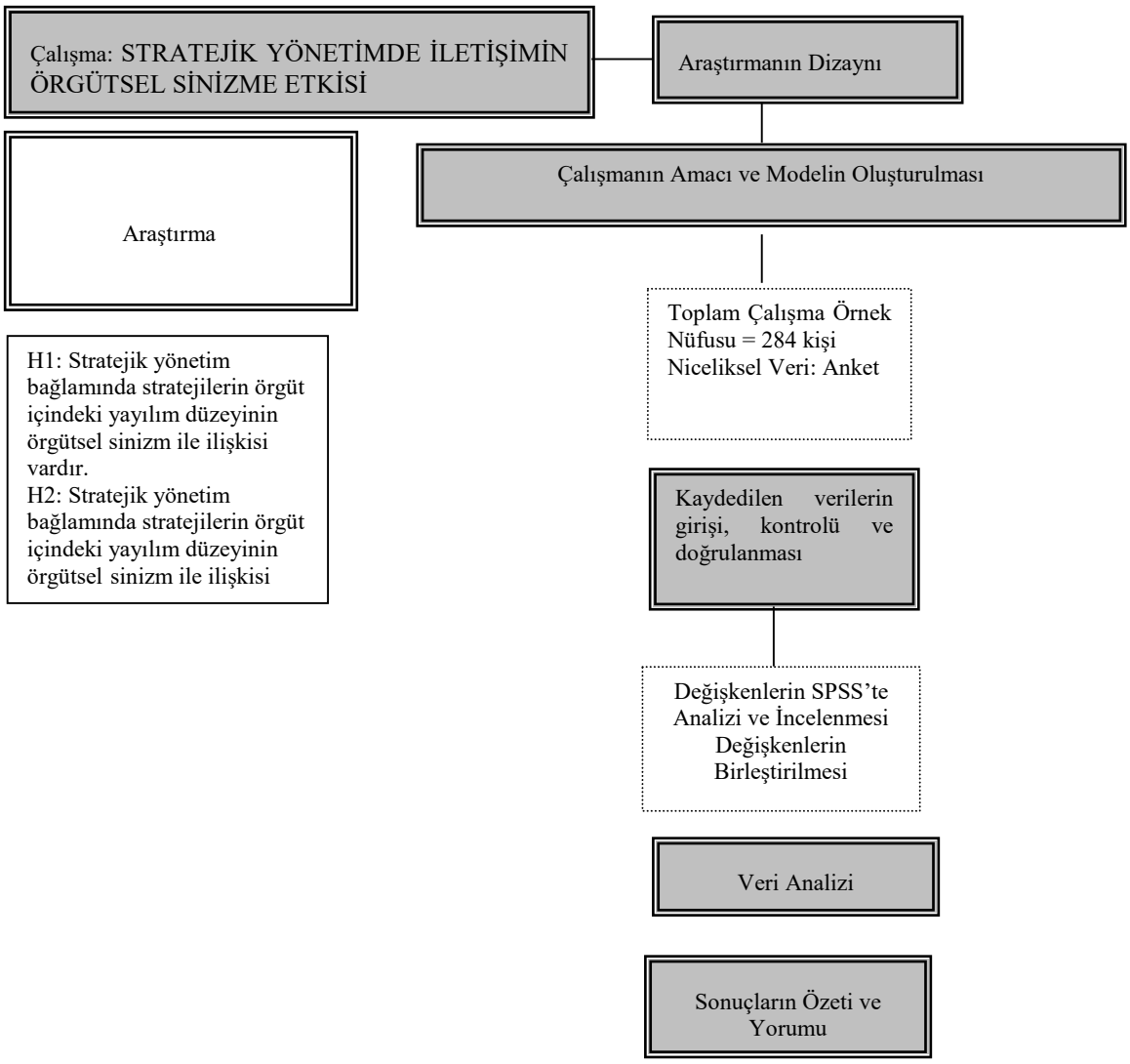
1. Stratejik yönetim sürecinin önemli unsurlarından biri stratejilerin yaygınlaşmasını sağlayan örgüt içi iletişimdir.
2. Bu araştırmada kullanılacak olan ölçüm yöntemlerinin gerçeğe yakın sonuçlar vereceği düşünülmektedir.
3. Çalışmaya katılanların anketlere verecekleri cevapların samimi ve içten olacağı varsayılmaktadır.

3.6. Zaman Çizelgesi / Araştırma Süreci

Araştırma 01.11.2019 tarihinde başlatılmış olup, 21.06.2021 tarihindeyse sonlandırılması planlanmaktadır.

Araştırma süresince belirlenen niteliklere sahip, otomotiv sektöründe öncülerinden olarak uluslararası piyasada markalaşmış bir çalışanlarına anketler doldurtulacaktır. Araştırma süresince belirli aralıklarla raporlama yapılacaktır.

Araştırmanı süreci şu şekildedir:

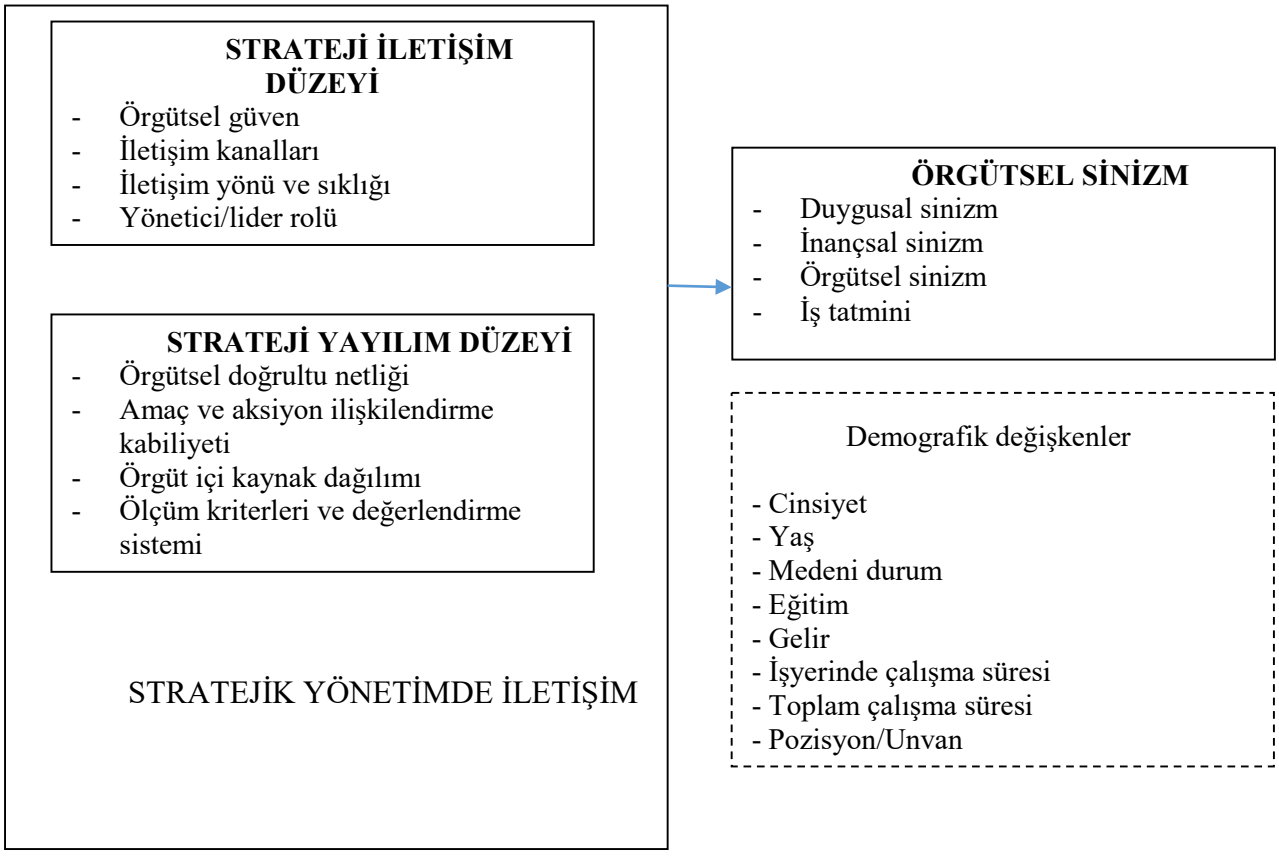


Şekil 1. Araştırma Süreci

3.7. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada ağırlıklı nicel olmak üzere nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmaktadır. Anketlerin 30 kişiye pilot çalışma şeklinde uygulanarak bu kişilerden anketle ilgili yorumların alınması çalışmanın nitel yöntemini oluşturmaktadır. Nicel araştırma yöntemleri arasından mevcut durumu araştırmak ve belirlemek amacı güden "betimsel araştırma yöntemi" kullanılmıştır. Betimsel yöntem kullanılarak ulaşılan işletmelerdeki stratejik yönetim süreci ve çalışanların örgütsel sinizm seviyeleri tarama deseniyle belirlenmiştir. Var olanı olduğu gibi gözlemleyerek tanımlamayı amaçlayan tarama deseni için veriler, anket veri toplama aracıyla toplanmıştır.

2.7.1. Araştırma Modeli



Şekil 2. Araştırma Modeli

2.7.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenin tüm stratejik yönetim süreci içeren işletme çalışanlarından oluşturmaktadır. Bir çalışmanın tasarım sürecinin en önemli unsurlarından biri örneklem kitlesini belirlemek ve daha sonrasında da ideal örneklem büyüklüğünü belirlemektir. Çalışmanın zaman ve erişim kısıtı göz önünde bulundurularak otomotiv sektöründe hizmet veren bir işletme çalışanları ana kütle olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu işletmenin yalnızca beyaz yakalı çalışanları araştırmaya dâhil edilmiştir (amaçlı örnekleme). Bunun sebebiyse genellikle stratejik yönetim sürecine beyaz yakalı çalışanları mavi yakalılara göre daha çok katılımının sağlanmasıdır.

Uygulamanın yapılacağı işletmede tüm birimler arasında homojen dağılım elde edilebilmesi sağlanarak böylece temsil yeteneğinin de arttırılmasına çalışılacaktır. Yine aynı şekilde hiyerarşik yapılanmada da homojen dağılım sağlanmaya, yani her kademeden çalışanın örnekleme dâhil edilmesine özen gösterilmiştir.

$$n = \frac{\mathrm{N}Z^2 \pm (\mathrm{pq})}{(\mathrm{n}-1)\mathrm{E} + (\mathrm{pq})Z^2}$$

n: Örneklem hacmi

N: Ana kütle hacmi (600 olarak kabul edilmiştir)

Z: Standart hata

p: Ana kütle içinde istenilen özelliklerdeki grubun oranı (%13)

q: Ana kütle içinde istenilen özelliklerde olmayan grup oranı (%87)

E: Kabul edilebilir örnekleme hatası

Yukarıdaki formüle göre hata payı %4 ve güven seviyesi %95 (Z=1,96) şeklinde belirlendiğinde stratejik yönetim süreçlerine minimum bir kez katılmış çalışanların oranının yaklaşık %13 olduğu varsayıldığında;

$$n = \frac{600 * 1{,}96^2(0{,}13 * 0{,}87)}{(600-1)\ 0{,}04^2 + (0{,}13 * 0{,}87)1{,}96^2} = 187$$

sonucu olarak minimum örneklem büyüklüğü 187 olarak bulunmuştur. Geri dönüş oranında düşüklük yaşanabileceği ihtimaline karşı 250 kişiye dağıtılan anketten 187 sayısı elde edildiğinde veri analizine geçilecektir.

2.7.3. Veri Toplama Araçları

Bir araştırma problemine çözüm ararken literatür incelemesinde, yani ikincil verilerin yetersiz olması durumunda ya da ampirik bulgularla konu desteklenmek istendiğinde birincil veriler devreye girer. Bu çalışma da ikincil verileri çıkış noktası olarak kabul edip, tamamen birincil verilere, yani ankete yanıt verecek kişilerden elde edilen verilere dayanmaktadır. Bir diğer ifadeyle, birincil veri toplama yöntemi anket olarak belirlenmiştir. Katılımın yüksek olması amacıyla da anketin toplamda 20 dakikayı aşmayacak bir sürede cevaplanabilir olmasına özen gösterilmiştir.

Araştırmada kullanılam anket formunda dört bölüm mevcuttur. İlk bölüm 5'li Likert ölçeği kullanılarak Yılmaz'ın (2010) çalışmasından esinlenilerek oluşturulan stratejik yönetim sürecine ait sorulardır. Anket, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri ile yanıtlanması gereken 54 maddeden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü 4 boyut altında toplamda 20 maddelik ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı boyutları arasında 0,80-0,91 arasında değişen "Luczywek Örgütsel Sinizm Ölçeği"dir. Anketin üçüncü bölümünde çalışana ait sosyodemografik faktörlere yer verilmektedir. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, unvan, mevcut işyerindeki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, medeni durum sosyodemografik verilere aittir. Anketin genel sorulara ayrılmış son ve dördüncü bölümünde stratejik yönetim kavramıyla ilgili bilgi düzeyine stratejik yönetime (catchball vb.) katılma düzeyi sorularına ayrılmıştır.

Anket dilinde yalın ve sade bir dil kullanılmış, yönlendirici ifadelerden kaçınmaya özen gösterilmiş, genellemelerden uzak durulmuş ve her bir maddenin yalnızca bir noktaya işaret etmesine çalışılmıştır.

Son olarak veriler SPSS 23.0 (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi-Statistical Package for Social Sciences) yardımıyla parametrik testler yardımıyla analiz edilerek sonuca varılmıştır.

Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmanın ilk ölçüm aracı olan Stratejilerin İletişimi ve Yayılımı Ölçüm Aracı'nın Yılmaz'ın çalışmasında belirlediği 8 boyut Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. Stratejilerin İletişimi ve Yayılımı Ölçüm Aracı Boyutları

STRATEJİN İLETİŞİMİ
Faktör 1 ÖRGÜTSEL GÜVEN
12.İşyerime olan bağlılığımdan ötürü uzun bir dönem daha burada çalışmak istiyorum.
13.İşyerimin stratejik yönetim sürecinde gereken düzeyde bilgilendirme yaptığına ve çalışmalarımda destekleyici olduğuna inanıyorum.
15.İşyerinde güvene dayalı bir çalışma ortamının olması örgütsel doğrultuya olan inancı arttırır ve çalışanların değişime direncini zayıflatır.
36.Örgütüme geleceği konusunda güveniyorum.
38.Örgütümde güven kültürü hâkimdir.
Faktör 2 İLETİŞİM KANALLARI
1.İşyerimde belirlenen örgüt stratejilerden çeşitli iletişim kanalları ile biz çalışanlar yeterli düzeyde haberdar olabiliyoruz.
16.İşime ve örgütüme ilişkin bilgilere ulaşabileceğim yolların yeterli olduğunu düşünüyorum.
17.Örgütler, çalışanların çeşitli iletişim kanalları ile örgüt stratejilerine ulaşabilmelerini sağlamalıdır.
34.Örgütün stratejik yönetim sürecinde iletişime yönelik çeşitli kanalları kullanıyor olmasının önemli olduğunu düşünüyorum.
Faktör 3 İLETİŞİM YÖNÜ VE SIKLIĞI
8.Örgütte yönetsel süreçlere ve parametrelere yönelik iletişime geçme sıklığı örgüt içerisinde haberdar olma düzeyimizi arttırır.
10. Stratejik yönetim sürecinde stratejik amaçların gerçekleştirilmesi adına zamanında ve periyodik paylaşım yapılması önemlidir.
11.Örgütler paydaşlarına örgüt ile ilgili gerekli bilgileri zamanında, açıkça ve periyodik olarak iletilmelidir.
18.Örgütün yönetsel süreçleri ile ilgili çalışma arkadaşlarım, yöneticim veya diğer birimler ile iletişime geçip bilgi aldığım olur.
19.İşyerimde yöneticilerimiz bizleri örgütün genel stratejilerinden yeterli sıklıkta haberdar eder ve günlük çalışmalarımızı yönlendirir.
Faktör 4 YÖNETİCİ-LİDER ROLÜ
3.İşyerimde bilinmesi gereken konular yönetim tarafından zamanında açıklanarak olası bilgi kirliliği önlenir.
6.İşyerimde yetki devretme kültürü gelişmiştir, özellikle üstler astlara belirli dönemlerde yetkilerini devredebilmektedir.
7.Strateji seçiminde yöneticiler çalışanların katılımını teşvik eder ve fikirlerin paylaşılmasına imkân tanır.
9. Yöneticiler yönetim süreçlerinde fikirlerime danışır ve belirli dönemlerde alınacak kararlar hakkında paylaşımda bulunur.
14.Örgüt stratejilerini gönülden desteklemem ve kabullenmem için yöneticilerin benimle paylaşımda bulunmasını isterim.
20.Yöneticim ile stratejik yönetim süresince rahatlıkla iletişime geçebiliyor ve çalışmalarımı yönlendirici bilgiler alabiliyorum.
21.Yöneticilerin, işletme stratejilerinden çalışanların haberdar olması konusunda önemli düzeyde etkilerinin olduğunu düşünüyorum.

Tablo 4. Stratejilerin İletişimi ve Yayılımı Ölçüm Aracı Boyutları (devam)

STRATEJİN YAYILIMI
Faktör 5 ÖRGÜTSEL DOĞRULTU NETLİĞİ
22.Örgüt içerisinde güvene dayalı çalışma kültürünün bulunması örgüt performansını dolaylı veya doğrudan etkilemektedir.
23.İşyerimde örgütsel amaçları ve hedefleri resmi olarak belirlenir ve açık bir dil ile tüm çalışanların haberdar olabileceği şekilde yayınlanır.
29.İşyerimin doğrultusu (misyon, vizyon, strateji, amaç, öncelik) çalışanların aynı yöne doğru hareket etmelerini sağlayacağından tanımlanmalıdır.
30.İşyerimin doğrultusu ve genel gidişatımız ile ilgili paylaşımlar neticesinde detaylı bilgim bulunmaktadır.
Faktör 6 AMAÇ VE AKSİYON İLİŞKİLENDİRME
2.İşyerimde yapılan iletişim faaliyetlerinin amacı tüm çalışanların sorulduğunda örgüt stratejilerini söyleyebilmeleridir.
4.İşyerimde amaçların gerçekleşmesi ve stratejilerin uygulanması için yukarıdan aşağıya her birim/birey kendi sorumlulukları kapsamında üzerine düşeni yapar.
5.İşyerimde tüm birim ve bireylerin sorumlulukları ve yetki düzeyleri belirlidir ve her çalışan bu doğrultuda hareket eder.
24.İşyerimin stratejik amaçlarına erişmesi için kendi birim sorumluluklarım kapsamında gerçekçi ve zorlu hedefler belirlerim.
25.İşyerimin kurumsal performansının gerçekleşmesi için tüm birimlerin alt stratejileri ve faaliyetleri örgüt stratejisi ile paralel olmalıdır.
26.İşyerimde örgütsel stratejilerinin yayılması için stratejik amaçlar ve hedefler çalışanların bireysel performans kriterine kadar indirgenir.
Faktör 7 ÖRGÜT İÇİ STRATEJİK UYUM (KAYNAK DAĞILIMI)
27.İşyerimde tüm birimin/çalışanın örgütsel stratejilerin başarılmasına yönelik aynı düzeyde sorumluluk üstlendiğine inanıyorum.
29.İşyerimde tüm birimler ve çalışanlar sorumlulukları kapsamında gerekli faydayı verebilecek alt stratejileri ve faaliyetleri belirlemelidir.
31.İşyerimde birimlerin/çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesi için örgüt kaynaklarının etkili ve doğru bir şekilde dağıldığını düşünüyorum.
35.Örgütün stratejik amaçları ile çalışanlarının faaliyetlerinin paralellik göstermesinin önemli olduğunu düşünüyorum.
Faktör 8 ÖLÇÜM KRİTERLERİ VE DEĞERLENDİRME SİSTEMİ
32.İşyerimde stratejik amaç ve hedefler belirlidir ve gerçekleşmelerini izlemek için belirlenen net ölçüm kriterleri (KPIs) bulunmaktadır.
33.Tüm birimlerin ve bireylerin hedeflerini örgütün stratejik amaçları ile ilişkilendirebilen bütünsel bir performans sistemi bulunmalıdır.
37.İşyerimde performans kriterlerinin neler olduğunu biliyorum ve çalışmalarımı bu doğrultuda yönlendiriyorum.
39.Her birim, örgütün amaçları için belirlenen ölçüm kriterlerine paralel performans ölçüm kriterleri belirler ve performansını buna göre izler.

Bu ölçüm aracındaki ifadelerin anlaşılma derecesi, netliği ve güvenilirliği test edilmek üzere rassal 36 çalışana yapılan pilot çalışmada Cronbach Alpha katsayısı 0,861 olarak bulunmuştur. Maddeler Yılmaz'ın (2010) çalışmasından farklı olarak dokuz boyutta toplanmıştır. Maddelerin ilgili faktörlere dağılmasında yaşanan sorunun örneklem büyüklüğünün yeterli olmaması, ayrıca kullanılan ifadelerin uzunluğundan dolayı birden fazla olguyu ölçmeye çalıştığı fark edilmiştir. Maddelerin revizyonuna karar verilerek daha sonra 250 kişiden elde edilecek verilerin faktör oluşumunu güçlendireceği kanısına varılmıştır.

Yılmaz'ın (2010) çalışmasından yararlanılarak geliştirilen ve araştırmacı tarafından bir pilot çalışma ile faktör yapısı belirlenen 46 maddelik ve sekiz alt boyuttan oluşan Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeğinin asıl örnekleme uygulanması sonrası elde edilen veriler kullanılarak yapılan geçerlik ve güvenirlik analizlerinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Yapı geçerliğini ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. AFA uygularken ölçekteki faktör yapılarını betimlemek amacıyla döndürülmemiş temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Sonrasında ise döndürülmüş (varimax rotated) temel bileşenler analizinden faydalanılmıştır. AFA yöntemiyle tespit edilen her bir boyutun güvenirliğini belirlemek için Cronbach alfa iç tutarlılık kat sayıları hesaplanmıştır. Ölçek, 5 seçenekli Likert tipi olarak uygulanmıştır. İfadeler "Kesinlikle katılmıyorum" (1) ile "Kesinlikle katılıyorum" (5) aralığındadır. 30 kişiye yapılan pilot çalışma ile belirlenen faktörler ve madde sayıları aşağıdaki gibidir;

Stratejinin İletişimi

- Güven (7 madde)
- İletişim kanalları (4 madde)
- İletişim yön ve sıklığı (6 madde)
- Lider rolü (9 madde)

Stratejinin Yayılımı

- Örgütsel doğrultu netliği (5 madde)
- Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme (5 madde)
- Örgüt içi stratejik uyum (4 madde)
- Ölçüm kriterleri (6 madde)

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçmeye çalışan değişkenleri birleştirerek daha az faktör altında toplayarak açıklama amaçlı istatistiksel bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2007). Ölçme aracının ölçmek istediği faktörlerin doğasına ilişkin bilgi edinmek için kullanılan faktör analizine açımlayıcı faktör analizi (exploratory factor analysis) adı verilmiştir (Tavşancıl, 2006).

Tablo 5. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemin Uygunluğu Ölçümü		0,950
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (X^2)	9382,450
	Serbestlik Derecesi (sd)	1035
	Anlamlılık (p)	0,000

Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeği aracılığıyla elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Küresellik testi ile ölçülmüştür (Tablo 5). KMO 0,60 üzeri olduğunda ve Barlett Küresellik testi anlamlı olduğunda verilerin açımlayıcı faktör analizi için elverişli olduğundan söz edilebilir (Büyüköztürk, 2007, s. 126). Aynı zamanda Barlett küresellik testi değişkenler arasındaki ilişkinin oranının yeterli olup olmadığını da gösterir (Sipahi, Yurtkoru, & Çinko, 2008, s. 79-80; Leech, Barrettt, & Morgan, 2005, s. 82).

Pilot çalışmanın ardından belirlenen 46 maddenin asıl örnekleme uygulanması sonrası elde edilen veriler, faktör analizine uygunluğu ölçülmek üzere Kaiser Meyer Olkin (KMO) testine tabi tutulmuştur. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğu görülmüş ve ölçülenin, örneklemin ait olduğu evrende çok faktörlü bir özellik taşıdığı görülmüştür [KMO=0,950; X^2=9282,450; sd=1035; p<0,001]. Asıl örneklem ile toplanan verilere yapılan Bartlett Küresellik testi p<0,001 olduğundan, ölçekteki ifadeler/maddeler arasında yeterli ve anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmüştür (Tablo 5).

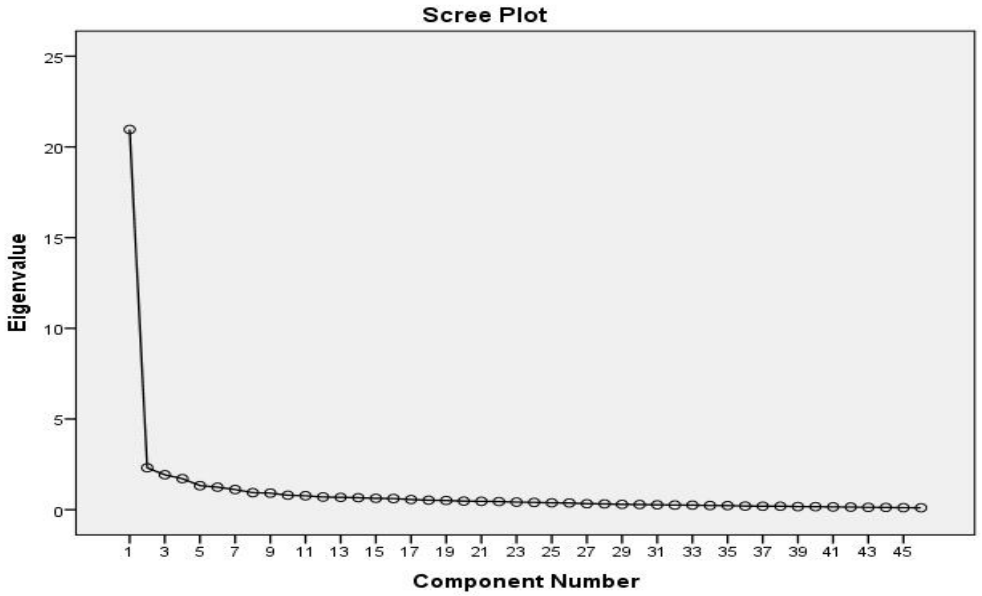
Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeğine, KMO testinin ardında açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analizde, temel bileşen analizi (Principal Component Analysis) ve döndürme yöntemi olarak da Varimax with Kaiser Normalization kullanılmıştır.

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre ölçeğin, pilot çalışmasına uygun olarak sekiz faktörlü/boyutlu bir yapıya sahip olduğu ve boyutların toplam varyansın %68,54'ünü açıkladığı görülmüştür (Tablo 6, Şekil 3). Ölçeğin sekiz boyutunun toplam varyası açıklama oranları şu şekildedir: 1. boyut %14,81, 2. boyut %13,68, 3. boyut %7,81, 4. boyut %7,81, 5. boyut %7,33, 6. boyut %6,52, 7. boyut %6,41 ve 8. boyut ise %4,17 (Tablo 6).

Tablo 6. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeği Faktörlerine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Özdeğer (Initial Eigenvalues)			Karesi Alınmış Yük Toplamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde
1	20,96	45,57	45,57	6,81	14,81	14,81
2	2,31	5,02	50,59	6,29	13,68	28,48
3	1,92	4,18	54,78	3,59	7,81	36,30
4	1,71	3,72	58,49	3,59	7,81	44,11
5	1,33	2,88	61,38	3,37	7,33	51,44
6	1,24	2,70	64,08	3,00	6,52	57,96
7	1,11	2,42	66,49	2,95	6,41	64,37
8	1,04	2,04	68,54	1,92	4,17	68,54
9	0,91	1,99	70,52			
10	0,80	1,73	72,25			
11	0,77	1,67	73,93			
12	0,70	1,52	75,45			
13	0,68	1,48	76,92			
.	.	.	.			
.	.	.	.			
.	.	.	.			
46	0,11	0,23	100,00			

Metot: Temel Bileşenler Analizi



Şekil 3. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeğinin Faktör Yapılanmasına İlişkin Özdeğer Grafiği

Şekil 3'teki grafikte görüldüğü gibi 8. faktör sonrası çizgi düşmeye başlamaktadır ki bu da diğer faktörlerin ölçek açıklıyacılığına katkısının azaldığının işaretidir. Özdeğer

grafiğindeki hızlı düşüş görülen nokta kesme noktası olarak değerlendirilir (Büyüköztürk, 2007). 46 maddelik ölçeğe uygulanan faktör analizinde maddelerin yük değerleri Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeği Maddelerine Yönelik Döndürülmüş Faktör Matrisi

Madde	Faktörler							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
strj14	0,771							
strj45	0,762							
strj07	0,748							
strj03	0,627							
strj20	0,626							
strj06	0,614							
strj44	0,607							
strj21	0,560							
strj09	0,554							
strj15		0,689						
strj13		0,663						
strj41		0,613						
strj36		0,601						
strj12		0,598						
strj38		0,591						
strj17		0,583						
strj19			0,577					
strj18			0,558					
strj43			0,555					
strj11			0,484					
strj08			0,476					
strj10			0,422					
strj39				0,768				
strj37				0,631				
strj32				0,603				
strj40				0,568				
strj46				0,449				
strj33				0,381				
strj26					0,777			
strj22					0,764			
strj30					0,577			
strj23					0,569			
strj29					0,354			

Tablo 8. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeği Maddelerine Yönelik Döndürülmüş Faktör Matrisi (devam)

Madde	Faktörler							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
strj25						0,746		
strj24						0,667		
strj02						0,585		
strj05						0,500		
strj04						0,368		
strj34							0,690	
strj01							0,517	
strj42							0,516	
strj16							0,424	
strj31								0,686
strj27								0,517
strj35								0,512
strj28								0,317

Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization

Tablo 8'den görüldüğü üzere ölçek sekiz faktörden oluşmaktadır. 1. Faktör 9 maddeden, 2. faktör 7 madde, 3. Faktör 6 madde, 4. Faktör 6 madde, 5. Faktör 5 madde, 6. Faktör 5 madde, 7. Faktör 4 madde ve son olarak 8. Faktör yine 4 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükü <0,30'dan ise düşük, >0,40 ise iyi ve >0,50 ise yüksek kabul edilir (Leech, Barrettt, & Morgan, 2005, s. 83). Ölçek boyutlarındaki maddelere ait faktör yükleri şu şekildedir:

1. Faktör: 0,554-0,771
2. Faktör: 0,583-0,689
3. Faktör: 0,422-0,577
4. Faktör: 0,381-0,768
5. Faktör: 0,354-0,777
6. Faktör: 0,368-0,746
7. Faktör: 0,424-0,690
8. Faktör: 0,317-0,686

Faktör analizleri sonrası Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeğindeki maddelerin güvenirlilik analizi için Alpha katsayısı uygulanmış ve ölçeğin güvenirlik katsayısı (α) hesaplanmıştır (Tablo 9). Alfa katsayısına bağlı olarak ölçek güvenilirliği şu şekilde değerlendirilir (Kalaycı, 2006, s. 405);

0,80≤ α<1,00 ölçek/boyut yüksek derecede güvenilir

0,60≤ α < 0,80 ölçek/boyut epey güvenilir

0,40≤ α<0,60 ölçek/boyut güvenilirliği düşük

0,00≤α<0,40 ölçek/boyut güvenilir değil

Tablo 9. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Boyut/Ölçek	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alfa (α) Katsayısı**
Stratejinin İletişimi		
Güven	7	0,894
İletişim kanalları	4	0,818
İletişim yön ve sıklığı	6	0,866
Lider rolü	9	0,875
Stratejilerin Yayılımı		
Örgütsel doğrultu netliği	5	0,846
Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme	5	0,728
Örgüt içi stratejik uyum	4	0,862
Ölçüm kriterleri	6	0,901

Tablo 9'da sekiz alt boyutu/faktörü olan Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeğine ilişkin yapılan güvenirlik analiz sonuçları görülmektedir. Buna göre;

Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeğinin ilk boyutu *Güven* için güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alfa) 0,894; ikinci alt boyutu *iletişim kanalları* için 0,818; üçüncü alt boyutu *iletişim yön ve sıklığı* için 0,866; dördüncü alt boyutu *lider/yönetici rolü* için 0,866; beşinci alt boyutu *örgütsel doğrultu netliği* için 0,846; altıncı alt boyutu *amaç ve aksiyonu ilişkilendirme* için 0,728; yedinci alt boyutu *örgüt içi stratejik uyum* boyutunda 0,862 ve sekizinci alt boyut olam *ölçüm kriterleri* 0,901 şeklinde hesaplanmıştır. Bulunan güvenirlik katsayıları, Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeğinin alt boyutlarındaki maddeler arası iç-tutarlılığın yani güvenirliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeğinin sekiz alt boyutuna yapılan güvenirlik analizi ölçeğin ve alt boyutların güvenirlilik düzeylerinin bu araştırma kapsamında yeterli olduğunu göstermektedir. Her bir boyuttaki maddelerin boyut ile ilişkisini gösteren madde-toplam korelasyon katsayıları da 0,441-0,819 aralığında olduğundan maddelerle ait oldukları boyutları arasında ilişkinin yeterli düzeyde (r≥0,30) olduğunu göstermektedir.

Son olarak, Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeğinin, alt boyutları/faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır (Tablo 10).

Tablo 10. Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeğinin Alt Boyutları ve Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Faktörler		**Stratejinin İletişimi**				**Stratejinin Yayılımı**			
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Güven (F1)	*r*	1	,598***	,515***	,594***	,530***	,539***	,543***	,506***
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
İletişim kanalları	*r*		1	,574***	,574***	,563***	,521***	,537***	,590***
(F2)	*p*			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
İletişim yön ve	*r*			1	,420***	,536***	,437***	,475***	,431***
sıklığı (F3)	*p*				0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Lider rolü (F4)	*r*				1	,548***	,486***	,501***	,500***
	p					0,000	0,000	0,000	0,000
Örgütsel doğrultu	*r*					1	,476***	,449***	,458***
netliği (F5)	*p*						0,000	0,000	0,000
Amaç ve aksiyonu	*r*						1	,525***	,458***
ilişkilendirme (F6)	*p*							0,000	0,000
Örgüt içi stratejik	*r*							1	,537***
uyum (F7)	*p*								0,000
Ölçüm kriterleri (F8)	*r*								1
	p								

**** İlişki p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.*

Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeğinin sekiz alt boyutu arasında anlamlı ve de pozitif yönde ilişki bulunmuştur (p<0,001). Ölçek boyutları arasında p<0,001 anlam seviyesinde, 0,421 ile 0,598 arasında değişen, pozitif yönde, orta ve güçlü düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Analizleri

Literatürde Luczywek ölçeğin boyutları Tablo 11'deki gibidir.

Tablo 11. Örgütsel Sinizm Ölçeği Boyutları

ÖRGÜTSEL SİNİZM
Faktör 1 DUYGUSAL SİNİZM
2. İşyerimi düşündüğümde irite oluyorum.
5. İşyerimi düşündüğümde sinir oluyorum.
7. İşyerimi düşündüğümde geriliyorum.
10. İşyerimi düşündüğümde strese giriyorum.
Faktör 2 İNANÇSAL SİNİZM
1. İşyerimin söylediği ile yaptığının farklı olduğuna inanıyorum.
3. İşyerimin politikaları, amaçları ve uygulamaları tutarlı değil.
6. İşyerim bir şeyi yapacağını söylediğinde olacak mı diye şüphe duyuyorum.
9. İşyerim, çalışanlarından istediği şeyi değil bambaşka bir şeyi ödüllendirir.
12. İşyerimin yapacağım dediği şeyle yaptığı şey arasında çok az benzerlik görüyorum.
Faktör 3 ÖRGÜTSEL SİNİZM
13. İşyerimde gelecek ile ilgili umutlu olmak zor çünkü örgütümdeki insanların davranışları çok kötü.
15. İşyerimdeki bazı kişiler yapmadıkları şeylerden hak etmedikleri krediyi topluyorlar.
16. Gelişmeye yönelik çabalar işyerimde olumlu karşılanır.
17. İşyerimde işlerin yapılış biçimine yönelik değişiklik yapmanın astarı yüzünden pahalıya gelir.
19. İşyerimde gelişimle ilgili önerilerde bulunmayı büyük ölçüde bıraktım.
20. Kişisel inisiyatif örgütümde olumlu karşılanmaz.
Faktör 4 İŞ TATMİNİ
4. Şu anki işimden memnun sayılmam.
8. Bir çok gün işime karşı heyecan duyuyorum.
11. İşyerimde geçirdiğim her gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.
14. İşimden gerçekten keyif alıyorum
18. İşimi çok az keyif verici buluyorum.

Örgütsel Sinizm Ölçeği için 36 kişiyle yapılan pilot çalışmanın yapılan güvenilirlik testi Cronbach Alpha katsayısı 0,671'dir. Bu ölçekte boyut/faktör sayısı literatürdeki gibi yine 4 olarak bulunmuştur. Ancak bazı maddeler farklı faktörler altında toplanarak uyumsuzluk göstermiştir. Bunun sebebi anketi yanıtlayanların dikkat eksikliği ile işaretlemiş olmasına bağlanmaktadır. Zira birbirinin çapraz- kontrol sorusu olan 14 ve 18'in her ikisine de 5=katılıyorum denmesi manidardır. Bu problemin katılımcı sayısı arttırıldığında giderileceği düşünülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların, kendi çalıştıkları iş yerine ilişkin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek üzere dört boyutta toplam 20 maddelik Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı boyutları arasında 0,80-0,91 arasında değişen "Luczywek Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Pilot çalışma ile faktör yapısı belirlenen 20 maddelik ve dört boyuttan oluşan Örgütsel Sinizm Ölçeğinin asıl örnekleme uygulanması sonrası elde edilen veriler kullanılarak yapılan geçerlik ve güvenirlik analizlerinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Ölçeğin yapısal geçerliğinde açımlayıcı faktör analizi (AFA) kullanılmıştır. Bu ölçek, 5 seçenekli Likert tipidir ve "Kesinlikle katılmıyorum"(1) ile

"Kesinlikle katılıyorum" (5) arasında oluşturulan seçeneklere sahiptir. Pilot çalışma ile Örgütsel Sinizm Ölçeğinin belirlenen faktörleri ve madde sayıları aşağıdaki gibidir;

- Duygusal sinizm (4 madde)
- İnançsal sinizm (5 madde)
- Örgütsel sinizm (6 madde)
- İş tatmini (5 madde)

Tablo 12. Örgütsel Sinizm Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemin Uygunluğu Ölçümü		0,932
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (X^2)	3365,516
	Serbestlik Derecesi (sd)	190
	Anlamlılık (p)	0,000

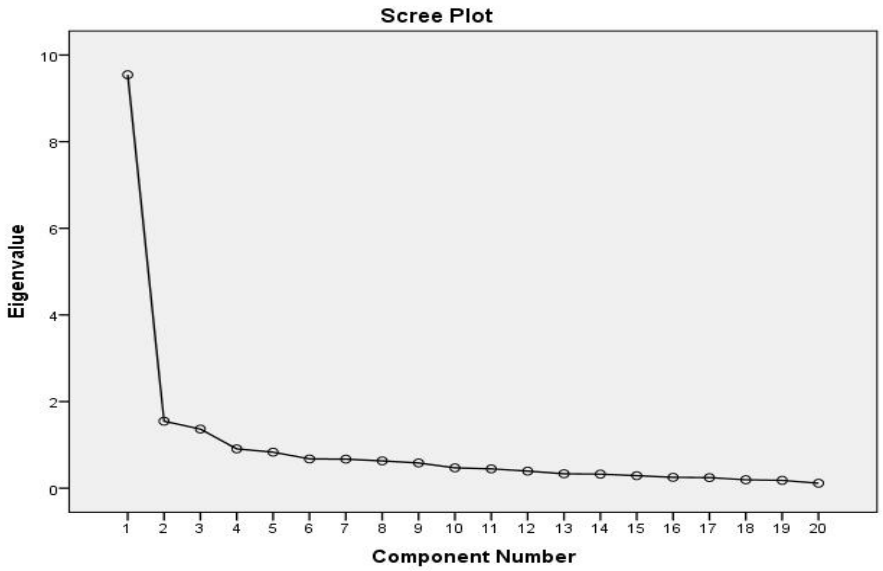
Tablo 12'den de görüleceği üzere pilot çalışma sonrası belirlenen 20 maddenin asıl örnekleme uygulanması sonrası elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu ortaya koymak amacıyla yapılan Bartlett Küresellik testinde $p<0,001$ olduğundan, ölçek maddeleri/ifadeleri arasında yeterli ve anlamlı seviyede ilişki olduğu görülmektedir. [KMO=0,932; X^2=3365,516; sd=190; $p<0,001$].

Örgütsel Sinizm Ölçeğine yönelik olarak yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin, pilot çalışmasına uygun olarak dört faktörlü/boyutlu yapıya sahip olduğu ve dört boyutlu yapının toplam varyansın %66,83'ünü açıkladıkları bulunmuştur. Ölçekteki ilk boyutu toplam varyansın %31,76'sını, ikinci boyutu %13,21'ini üçüncü boyutu %12,22'sini ve dördüncü boyutu %9,63'ünü açıklamaktadır (Tablo 13, Şekil 4).

Tablo 13. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktörlerine Ait Toplam Varyans

Bileşen	Özdeğer (Initial Eigenvalues)			Karesi Alınmış Yük Toplamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde
1	9,55	47,73	47,73	6,35	31,76	31,76
2	1,55	7,74	55,46	2,64	13,21	44,97
3	1,37	6,82	62,28	2,44	12,22	57,19
4	1,01	4,54	66,83	1,93	9,63	66,83
5	0,83	4,16	70,98			
6	0,68	3,38	74,36			
7	0,67	3,36	77,72			
8	0,63	3,16	80,87			
9	0,58	2,92	83,79			
10	0,47	2,34	86,13			
11	0,45	2,23	88,37			
12	0,39	1,97	90,34			
13	0,33	1,67	92,00			
14	0,32	1,62	93,63			
15	0,29	1,45	95,07			
16	0,25	1,25	96,33			
17	0,25	1,22	97,55			
18	0,19	0,97	98,52			
19	0,18	0,91	99,43			
20	0,12	0,58	100,00			

Metot: Temel Bileşenler Analizi



Şekil 4. Örgüt Sinizm Ölçeğinin Faktör Yapılanmasına İlişkin Özdeğer Grafiği

Şekil 4'teki grafikte de görüldüğü gibi, 4. Faktör sonrası çizgide düşüş başlamakta ve sonraki faktörlerin ölçek açıklıyacılığına katkısı giderek azalmaktadır. Ölçeğin 20 maddesine uygulanan faktör analizinde madde yük değerleri Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel Sinizm Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
sin19	0,848			
sin13	0,814			
sin20	0,811			
sin15	0,787			
sin17	0,719			
sin16*	0,698			
sin09		0,759		
sin06		0,670		
sin01		0,606		
sin12		0,412		
sin03		0,405		
sin11			0,651	
sin04			0,639	
sin18			0,632	
sin08*			0,628	
sin14*			0,573	
sin05				0,650
sin10				0,650
sin02				0,607
sin07				0,394

Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization
**Ters maddeler*

Tablo 14'ten görüleceği üzere Faktör 1'in madde sayısı 6, Faktör 2'nin 5, Faktör 3'ün 5 ve Faktör 4'ün 4'tür. Pilot çalışmadaki dağılıma uygun şekilde dört faktörlü yapı ortaya çıkmıştır. Ölçeğin boyutlarına ait maddelerin faktör yükleri şu aralıklardadır:

1. Faktör: 0,698-0,848

2. Faktör: 0,405-0,759

3. Faktör: 0,573-0,651

4. Faktör: 0,394-0,650

Faktör analizleri sonrası Örgütsel Sinizm Ölçeği maddelerine güvenirlilik analizi yapmak amacıyla Alpha katsayısı (α) hesaplanmıştır (Tablo 15).

Tablo 15. Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Boyut/Ölçek	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alfa (α) Katsayısı**
Duygusal sinizm	4	0,900
İnançsal sinizm	5	0,875
Örgütsel sinizm	6	0,766
İş tatmini	5	0,768

Tablo 15'te dört boyutlu Örgütsel Sinizm Ölçeği güvenirlik analizinde elde edilen güvenilirlik katsayıları görülmektedir. Bu katsayılara göre; ölçeğin birinci boyutu *Duygusal sinizm* güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alfa) 0,900; ikinci boyutu *İnançsal sinizm* için 0,875; üçüncü boyutu *Örgütsel sinizm* 0,766 ve dördüncü boyutu *İş tatmini* 0,768 bulunmuştur. Bu güvenirlik katsayıları, Örgütsel Sinizm Ölçeğinin boyutlarına ait maddeler arasında iç-tutarlılığın, yani güvenilirliğin çok yüksek olduğunun işaretidir. Boyutlarda yer alan maddelerin boyut ile olan ilişki düzeylerini gösteren madde-toplam korelasyon katsayıları da 0,317-0,854 arasında olduğundan maddelerin ait oldukları boyutla arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde ($r \geq 0,30$) olduğu görülmüştür.

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin, son olarak faktörleri/ boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına bakılmıştır (Tablo 16).

Tablo 16. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyutları ve Arasındaki Korelasyon Katsayıları

ler		Duygusal sinizm	İnançsal sinizm	Örgütsel sinizm	İş tatmini (pozitif yönlü)
Duygusal sinizm	*r*	1	,570***	,416***	-,571***
	p		0,000	0,000	0,000
İnançsal sinizm	*r*		1	,545***	-,492***
	p			0,000	0,000
Örgütsel sinizm	*r*			1	-,402***
	p				0,000
İş tatmini (pozitif yönlü)	*r*				1
	p				

**** İlişki p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.*

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin dört boyutu arasında anlamlı ilişki görülmüştür ($p<0,001$). Duygusal, inançsal ve örgütsel sinizm boyutları arasında pozitif, iş tatmini ile diğer üç boyut arasında ise negatif yönde anlamlı (0,402 ile 0,571 arasında değişen), orta ve güçlü düzeyde ilişki görülmektedir.

Verilerin Çözümlenmesi

Araştırma için çalışanlardan Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeği ile Örgütsel Sinizm Ölçeğinden elde edilen verilere yönelik istatistiksel analizler SPSS versiyon 23.0 istatistik paket programı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmanın belirlenen amacına bağlı olarak, analizlere başlanmadan önce hangi istatistikî tekniklerin (parametrik veya parametrik olmayan) kullanılacağına karar vermek adına Kolmogorov-Smirnova (K-S) ile Shapiro-Wilk (S-W) testleri ile ölçek puanlarının normallik dağılımlarına bakılmıştır. Bağımsız değişken gruplarında birey sayıları 50'den küçük olduğunda normallik dağılımı için Shapiro-Wilk (S-W), 50 ve üstü olduğunda da Kolmogorov-Smirnova (K-S) test sonuçları baz alınmıştır (Bursal, 2017, s. 45).

Uygulanan normallik testleri ardından, çalışanların, Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğine ait puanların bağımsız değişkende normallik dağılımı gösterip göstermediği (p<0,05) durumlar Tablo 14'te ve buna bağlı olarak kullanılacak istatistiki teknikler Tablo 17'de gösterilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi anlamlı fark olmamasına bağlıdır (p>0,05) (Pallant, 2005, s. 57).

Tablo 17. Çalışanların Araştırma Ölçekleri Puanlarının Normallik Dağılımı

Değişken	**ÖSİYÖ**	**Örgütsel Sinizm**
Cinsiyet	p>0,05	p>0,05
Yaş	p<0,05	p<0,05
Medeni durum	p>0,05	p>0,05
Eğitim durumu	p>0,05	p>0,05
Aylık gelir	p<0,05	p<0,05
Bu iş yerinde çalışma süresi	p<0,05	p<0,05
Toplam çalışma süresi	p>0,05	p>0,05
Pozisyon	p<0,05	p<0,05
Stratejik yönetim kavramı ile ilgili bilgi düzeyi	p<0,05	p<0,05
İşyerinde stratejik yönetim sürecine dâhil olma	p<0,05	p<0,05

Değişken gruplarının 50'den büyük olduğu durumlarda Kolmogorov-Smirnova, 50^den küçük olduğu durumlarda Shapiro-Wilk testi sonuçları dikkate alınmıştır.

Tablo 17'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların örgüt stratejileri iletişimi ve yayılımı ile örgütsel sinizm puanları cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve toplam çalışma süresi değişken grupları bakımından normal dağılım gösterirken (p>0,05), diğer değişken grupları bakımından ise normallik dağılımı göstermemektedir (p<0,05). Bu

sonuçlara bağlı olarak çalışanların ölçek puanlarının karşılaştırılmasında aşağıdaki istatistiki tekniklerin kullanılmasına karar verilmiştir (Tablo 18).

Tablo 18. Çalışanların Araştırma Ölçekleri Puanlarının Analizinde Kullanılacak Testler

Değişken	**ÖSİYÖ**	**Örgütsel Sinizm**
Cinsiyet	t-test	t-test
Yaş	K-W	K-W
Medeni durum	t-test	t-test
Eğitim durumu	ANOVA	ANOVA
Aylık gelir	K-W	K-W
Bu iş yerinde çalışma süresi	K-W	K-W
Toplam çalışma süresi	ANOVA	ANOVA
Pozisyon	K-W	K-W
Stratejik yönetim kavramı ile ilgili bilgi düzeyi	K-W	K-W
İşyerinde stratejik yönetim sürecine dâhil olma	K-W	K-W

K-W: Kruskal-Wallis H testi; ANOVA: Analysis of Variance (tek yönlü varyans analizi)

Çalışanların ölçek puanlarının normallik dağılımına ilişkin yapılan Kolmogorov-Smirnova (K-S) ve Shapiro-Wilk (S-W) testinin ardından, araştırmanın amacına yönelik yapılan analizler şunlardır:

1. Çalışanların, demografik özelliklerine ait verilerin frekans (*f*) ve yüzde (*%*) dağılımları hesaplanmıştır.
2. Çalışanların, örgüt stratejileri iletişimi ve yayılımı ile örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek üzere, Örgüt Stratejileri İletişimi ve Yayılımı Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinden aldıkları puanlarının ortalamaları ($\overline{X}$) ve standart sapmaları (*ss)* hesaplanmıştır.
3. Çalışanların, örgüt stratejileri iletişimi ve yayılımı ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için ise Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları (*r*) hesaplanmıştır.
4. Çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve örgüt içindeki yayılımı düzeylerine ilişkin algılarının birlikte örgütsel sinizm ile ilişkisini belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

5. Çalışanların, örgüt stratejileri iletişimi ve yayılımı ile örgütsel sinizm düzeylerinin (puanlarının), cinsiyet ve medeni duruma bağlı olarak anlamlı farklılaşma olup olmadığını bulmak üzere bağımsız gruplar *t* testi yapılmıştır.
6. Çalışanların, örgüt stratejileri iletişimi ve yayılımı ile örgütsel sinizm düzeylerinin (puanlarının), eğitim durumu ve toplam çalışma süresine bağlı olarak anlamlı farklılaşma görülüp görülmediğini bulmak için ANOVA (tek-yönlü varyans analizi) uygulanmış, eğer anlamlı fark mevcut ise bunun hangi gruplar arasında meydana geldiğini araştırmak için post-hoc Scheffe testi uygulanmıştır.
7. Çalışanların, örgüt stratejileri iletişimi ve yayılımı ile örgütsel sinizm düzeylerinin (puanlarının), yaş, aylık gelir, iş yerinde çalışma süresi, iş pozisyonu, stratejik yönetim kavramı hakkında bilgi sahibi olma ve iş yerindeki stratejik yönetim sürecine katılma düzeyine bağlı olarak anlamlı farklılaşma gerçekleşip gerçekleşmediğini bulmak üzere non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis *H* testi uygulanmış, eğer anlamlı fark var ise bunun hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek üzere parametrik olmayan (non-parametrik) bağımsız gruplar Mann-Whitney *U* testi uygulanmıştır.

Yapılan tüm istatistiki analiz ve testlerde anlamlılık düzeyi *0,05* olarak alınmıştır.

Demografik Faktörler

Anketin üçüncü bölümünde ankete yanıt verenlerin demografik özelliklerine ait sekiz soru bulunmaktadır. Bu bölümde, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir, o işyerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve son olarak pozisyon sorulmaktadır. Anketin dördüncü ve son bölümünde ise iki adet soru ile stratejik yönetim kavramı bilgisi ve sürece katılmaya ilişkin sorular yöneltilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo 19 ve Tablo 20'de özetlenmiştir.

Tablo 19. Çalışanların Demografik Özellikleri (Frekans ve Yüzde Dağılımları) (N=264)

Değişken	**Grup**	***f***	***%***
Cinsiyet	Kadın	121	45,8
	Erkek	140	53,0
	Cevapsız	3	1,1
Yaş	30 ve altı	91	34,5
	31-40	119	45,1
	41-50	43	16,3
	51-60	7	2,7
	Cevapsız	4	1,5
Medeni durum	Evli	146	55,3
	Bekâr	108	40,9
	Cevapsız	10	3,8
Eğitim durumu	Ortaöğretim mezunu	54	20,5
	Üniversite mezunu	154	58,3
	Lisansüstü	51	19,3
	Cevapsız	5	1,9
Gelir (aylık)	3.000 TL ve altı	43	16,3
	3.001-5.000 TL	132	50,0
	5.001-10.000 TL	54	20,5
	10.001 ve üstü	11	4,2
	Cevapsız	24	9,1
Bu iş yerinde çalışma süresi	0-5 yıl	149	56,4
	6-10 yıl	71	26,9
	11-15 yıl	17	6,4
	16 yıl ve üstü	23	8,7
	Cevapsız	4	1,5
Toplam çalışma süresi	0-5 yıl	77	29,2
	6-10 yıl	68	25,8
	11-15 yıl	41	15,5
	16 yıl ve üstü	69	26,1
	Cevapsız	9	3,4
Pozisyon	Yönetici	20	7,6
	Akademisyen	21	8,0
	Çalışan	132	50,0
	Cevapsız	91	34,5

Araştırmaya katılan çalışanların %53,0'ü erkektir. Katılımcıların %45,1 ile büyük oranda 31-40 yaş aralığındadır. Çalışanların yarısından fazlası, %55,3 ile evlidir ve büyük bir bölümü %58,3 ile üniversite mezunudur. En büyük gelir grubunu %50,0 ile 3.001 TL-5.000 TL aylık geliri olan çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların %56,4'ü bu iş yerinde

0-5 yıldır çalışmakta olup %29,2'sinin toplam çalışma deneyimi vardır. Araştırmaya katılanların %7,6'sı yönetici, %8,0'i akademisyenken kalan %50,0'si çalışandır.

Tablo 20. Çalışanların Stratejik Yönetim Kavramı Bilgisi ve Sürece Katılmalarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken	**Grup**	***f***	***%***
SY kavramı bilgisi	Hiç bilgim yok	29	11,0
	Çok az/yetersiz	116	43,9
	Yeterli/detaylı	115	43,6
	Cevapsız	4	1,5
SY sürecine katılma	Bulunmadım	139	52,7
	Zaman zaman/dolaylı	96	36,4
	Sık sık/doğrudan	22	8,3
	Cevapsız	7	2,7

Çalışanların %11,0'i stratejik yönetim kavramı ile ilgili hiç bilgileri olmadığını söylerken %43,9'u yetersiz ve %43,6'sı yeterli bilgisi olduğunu belirtmiştir. İşyerlerinde stratejik yönetim sürecinde bulunduğunu söyleyen çalışanların oranı sadece %8,3, zaman zaman bulunanların oranı %36,4 ve hiç bulanmayanların oranı %52,7'dir.

2.7.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Değişkenlerin betimleyici istatistikleri yapılmış korelasyon ve regresyon testleriyle de hipotezler arasındaki ilişkiler seviyesi belirlenmiştir. Yapılacak korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda stratejilerin örgüt içi iletişiminin örgütsel sinizme anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunması beklenmektedir.

Araştırma sonucunda, işletmelerin stratejilerinde örgüt içi iletişimin sinizmi azaltmasının ortaya konulmasının kendilerine katkı sağlayacağı beklenmektedir.

BÖLÜM 4. BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, stratejik yönetim ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere araştırmacı tarafından oluşturulan hipotez testlerine yer verilmiştir. Bölümde ayrıca hipotez testlerine yönelik bulguların yanı sıra, işletmelerde çalışanların bazı demografik özelliklerine bağlı olarak, işletmelerindeki stratejik yönetim ve örgütsel sinizme ilişkin algı düzeylerinin karşılaştırılması da sunulmuştur.

4.1. İşletme Çalışanlarının Stratejik Yönetim ve Örgütsel Sinizm Algı Düzeylerine Yönelik Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının, çalıştıkları kurumlardaki stratejik yönetim sürecine (stratejinin iletişimi ve stratejinin yayılımı) ilişkin algı düzeylerini belirlemek üzere Yılmaz'ın (2010) çalışmasından esinlenilerek oluşturulan sekiz alt boyut ve 46 maddeden oluşan stratejik yönetim soruları, çalışanların örgüte karşı besledikleri negatif duygu (örgütsel sinizm) düzeylerini belirlemek üzere ise 20 soru ve dört alt boyuttan meydana gelen Luczywek Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. 5 seçenekli, Likert tipi olarak tasarlanan ölçeklerin ifadeleri/maddeleri, araştırmaya katılan bireylerce, "Kesinlikle katılmıyorum" (1) ve "Kesinlikle katılıyorum" aralığındaki (5) derecelerden biri işaretlenerek yanıtlanmaktadır. Ölçek boyutlarından alınan ortalama puanın yüksekliği, bireyin o alanda/boyutta ifade edilen konuya ilişkin algı düzeyinin ifade etmektedir. Ölçme araçlarında yer alan beş seçeneğin aralıkların eşit olduğu varsayılmaktadır ve aralıklar arası değer 0,80'dir (4/5=0,80). Ölçeklerin puan aralıkları ve seçenekleri şu şekildedir:

Puan Aralığı	**Seçenek**	**Katılma Düzeyi**
1,00-1,80	Kesinlikle katılmıyorum	Çok düşük
1,81-2,60	Katılmıyorum	Düşük
2,61-3,40	Fikrim yok	Orta
3,41-4,20	Katılıyorum	Yüksek
4,21-5,00	Kesinlikle katılıyorum	Çok yüksek

İşletme çalışanlarının ölçek boyutlarından aldıkları puanlar ve katılma düzeyleri Tablo 22 ve Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 21. Çalışanların Stratejik Yönetim Sürecine Yönelik Algı Düzeylerini Gösterir Betimsel İstatistikler

Boyut		$\overline{X}$	*ss*	Düzey
Stratejinin İletişimi				
	Güven	3,88	0,78	Yüksek
	İletişim kanalları	3,84	0,77	Yüksek
	İletişim yön ve sıklığı	3,58	0,77	Yüksek
	Lider rolü	3,64	0,76	Yüksek
Stratejilerin Yayılımı				
	Örgütsel doğrultu netliği	3,90	0,72	Yüksek
	Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme	3,95	0,64	Yüksek
	Örgüt içi stratejik uyum	3,51	0,86	Yüksek
	Ölçüm kriterleri	3,58	0,85	Yüksek

Çalışanların, stratejik yönetim sürecine yönelik algı düzeylerinin genelde olumlu olduğu söylenebilir (Tablo 21). Çalışanların, stratejinin iletişimi boyutlarına ilişkin ortalama puanları 3,58 ile 3,88 arasında değişmektedir. Stratejinin iletişiminde *güven* boyutu 3,88±0,78 ile en yüksek ortalama puanı alırken en düşük puanı 3,58±0,77 ile *iletişim yön ve sıklığı* boyutu almıştır. Çalışanların, stratejinin yayılımı boyutlarına ilişkin ortalama puanları ise 3,51 ile 3,95 arasında değişmektedir. Çalışanlar, stratejinin yayılımında *amaç ve aksiyonu ilişkilendirme* boyutunde 3,95±0,64 ile en yüksek ortalama puanı alırken, 3,51±0,86 ile *örgüt içi stratejik uyum* boyutu en düşük puanı almıştır. Sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, işletmelerinin stratejik yönetim sürecini çok yüksek seviyede olmasa bile olumlu algıladıkları söylenebilir.

Tablo 22. Çalışanların Örgütsel Sinizme Yönelik Algı Düzeylerini Gösterir Betimsel İstatistikler

Boyut	$\overline{X}$	*ss*	Düzey
Duygusal sinizm	1,77	0,88	Çok düşük
İnançsal sinizm	2,14	0,90	Düşük
Örgütsel sinizm	2,58	0,81	Düşük
İş tatmini (pozitif yönlü)	4,03	0,75	Yüksek

Araştırmaya katılan çalışanların, görev yapılan kuruma/işletmeye karşı gösterilen olumsuz duygu ve tutumları ifade eden örgütsel sinizm puanlarının genel olarak düşük olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 22). Çalışanların *duygusal sinizm* düzeyleri 1,77±0,88 ortalama puan ile 'çok düşük', *inançsal sinizm* (2,14±0,90) ve *örgütsel sinizm* (2,58±0,81) düzeyleri ise 'düşük' bulunmuştur. Öte yandan, çalışanların görev yaptıkları işletmeye

karşı olumlu duygu ve tutumlarını ifade eden *iş tatmini* düzeyleri (4,03±0,75) ise üst düzeyde olmasa da 'yüksek' bulunmuştur.

4.2.Araştırma Modelinin Testine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu alt bölümünde, stratejik yönetim ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla araştırmacı tarafından oluşturulan hipotez testlerine yer verilmiştir.

H_1: Stratejik yönetim bağlamında stratejilerin örgüt içindeki iletişim düzeyinin örgütsel sinizm ile ilişkisi vardır.

Çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim (*güven, iletişim kanalları, iletişim yön ve sıklığı* ve *lider rolü*) düzeyleri ile örgütsel sinizm (*duygusal, inançsal, örgütsel sinizm* ve *iş tatmini*) düzeyleri arasında anlamalı bir ilişkinin varlığını tespit için Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı bulunmuştur (Tablo 23).

Tablo 23. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

Boyut		Duygusal Sinizm	İnançsal Sinizm	Örgütsel Sinizm	İş Tatmini
Güven	*r*	-,519***	-,645***	-,588***	,607***
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
İletişim kanalları	*r*	-,414***	-,583***	-,553***	,493***
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
İletişim yön ve sıklığı	*r*	-,326***	-,474***	-,526***	,426***
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Lider rolü	*r*	-,436***	-,595***	-,604***	,530***
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

****p<0,001*

Tablo 23, çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim düzeyi ile örgütsel sinizm düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson momentler çarpımı korelasyonunu katsayıları göstermektedir. Buna göre, stratejilerin örgüt içindeki iletişim boyutları ile örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında, p<0,001 düzeyinde, 'orta' ile 'güçlü' arasında değişiklik gösteren anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu görülmüştür. Değişkenler arasında bulunan korelasyon katsayılarını değerlendirme kriteri şu şekildedir:

r	**İlişki**
0,00-0,10	Yok
0,10-0,30	Zayıf
0,30-0,50	Orta
0,50-0,70	Güçlü
0,70-1,00	Çok güçlü (Jawlick, 2016, s. 132)

Buna göre;

a) Çalışanların, *güven* düzeyleri (puanları) ile *duygusal sinizm* ($r_{Güven*Duygusal\ sinizm}$=-0,519; p<0,001), *inançsal sinizm* ($r_{Güven*İnançsal\ sinizm}$=-0,645; p<0,001) ve *örgütsel sinizm* ($r_{Güven*Örgütsel\ sinizm}$=-0,588; p<0,001) arasında anlamlı ve negatif yönlü 'güçlü' ilişki olduğu bulunmuştur. En güçlü ilişki, çalışanların *güven* düzeyi ile *inançsal sinizm* düzeyleri arasındadır. Çalışanların, *güven* düzeylerindeki bir artış *duygusal, inançsal* ve *örgütsel sinizm* düzeylerinde düşüşe neden olmaktadır.

   Öte yandan, çalışanların, *güven* düzeyleri (puanları) ile *iş tatmini* düzeyleri arasında pozitif, anlamlı 'güçlü' ilişki bulunmuştur ($r_{Güven*İş\ tatmini}$=0,607; p<0,001). Çalışanların, *güven* düzeylerindeki bir artış *iş tatmini* düzeylerinde de artışa neden olmaktadır.

b) Çalışanların, *iletişim kanallarına* ilişkin algı düzeyleri ile *duygusal sinizm* ($r_{İletişim\ kanalları*Duygusal\ sinizm}$=-0,414; p<0,001) arasında negatif ve 'orta' güçlükte, *inançsal sinizm* ($r_{İletişim\ kanalları*İnançsal\ sinizm}$=-0,583; p<0,001) ve *örgütsel sinizm* ($r_{İletişim\ kanalları*Örgütsel\ sinizm}$=-0,553; p<0,001) ile arasında ise negatif yönlü ve 'güçlü' ilişki görülmüştür. En güçlü ilişki, *güven* boyutunda olduğu gibi, çalışanların *iletişim kanallarına* ilişkin algı düzeyi ile *inançsal sinizm* düzeyleri arasındadır. Çalışanların, *iletişim kanallarına* ilişkin algı düzeylerindeki bir artış *duygusal, inançsal* ve *örgütsel sinizm* düzeylerinde düşüşe neden olmaktadır.

   Çalışanların, *iletişim kanallarına* ilişkin algı düzeyleri (puanları) ile *iş tatmini* düzeyleri arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı 'orta' güçlükte ilişki olduğu bulunmuştur ($r_{İletişim\ kanalları*İş\ tatmini}$=0,493; p<0,001). Çalışanların, *iletişim kanallarına* ilişkin algı düzeyindeki artış *iş tatmini* düzeylerinde de artışa sebep olmaktadır.

c) Çalışanların, *iletişim yön ve sıklığına* ilişkin algı düzeyleri ile *duygusal sinizm* ($r_{İletişim\ yön\ ve\ sıklığı*Duygusal\ sinizm}$=-0,326; p<0,001) ve *inançsal sinizm* ($r_{İletişim\ yön\ ve\ sıklığı*İnançsal\ sinizm}$=-0,474; p<0,001) arasında 'orta' güçlükte ve negatif yönlü,

örgütsel sinizm (r İletişim yön ve sıklığı**Örgütsel sinizm*=-0,526; p<0,001) ile arasında ise 'güçlü' ve negatif ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların, *iletişim yön ve sıklığına* ilişkin algı düzeyi ile *örgütsel sinizm* düzeyleri arasındaki ilişki en güçlü ilişkidir. Çalışanların, *iletişim yön ve sıklığına* ilişkin algı düzeylerindeki bir artış *duygusal, inançsal* ve *örgütsel sinizm* düzeylerinde düşüşe neden olmaktadır.

Çalışanların, *iletişim yön ve sıklığına* ilişkin algı düzeyleri (puanları) ile *iş tatmini* düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı 'orta' güçlükte ilişki olduğu bulunmuştur (r İletişim yön ve sıklığı**İş tatmini*=0,426; p<0,001). Çalışanların, *iletişim yön ve sıklığına* ilişkin algı düzeylerindeki artış *iş tatmini* düzeylerinde de artışa sebep olmaktadır.

d) Çalışanların, *lider/yönetici rolüne* ilişkin algı düzeyleri ile *duygusal sinizm* (r Lider rolü**Duygusal sinizm*=-0,436; p<0,001) arasında negatif yönlü ve 'orta' güçlükte, *inançsal sinizm* (r Lider rolü**İnançsal sinizm*=-0,595; p<0,001) ve *örgütsel sinizm* (r Lider rolü**Örgütsel sinizm*=-0,604; p<0,001) ile arasında negatif yönde 'güçlü' ilişki görülmüştür. En güçlü ilişki, çalışanların *lider/yönetici rolüne* ilişkin algı düzeyi ile *örgütsel sinizm* düzeyleri arasındadır. Çalışanların, *lider/yönetici rolüne* ilişkin algı düzeylerindeki bir artış *duygusal, inançsal* ve *örgütsel sinizm* düzeylerinde düşüşe neden olmaktadır.

Çalışanların, *lider/yönetici rolüne* ilişkin algı düzeyleri (puanları) ile *iş tatmini* düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif 'güçlü' bir ilişki görülmüştür (r Lider rolü**İş tatmini*=0,530; p<0,001). Çalışanların, *lider/yönetici rolüne* ilişkin algı düzeylerindeki bir artış *iş tatmini* düzeylerinde de artışa neden olmaktadır.

Çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiler için olarak yapılan analiz sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, "*H_1: Stratejik yönetim bağlamında stratejilerin örgüt içindeki iletişim düzeyinin örgütsel sinizm ile ilişkisi vardır."* hipotezinin, stratejilerin tüm iletişim düzeyleri için doğrulandığı görülmektedir.

H_2: Stratejik yönetim bağlamında stratejilerin örgüt içindeki yayılım düzeyinin örgütsel sinizm ile ilişkisi vardır.

Çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki yayılımı (*örgütsel doğrultu netliği, amaç ve aksiyonu ilişkilendirme, örgüt içi stratejik uyum* ve *ölçüm kriterleri*) düzeyleri ile örgütsel sinizm (*duygusal, inançsal, örgütsel sinizm* ve *iş tatmini*) düzeyleri arasında

anlamlı ilişkinin varlığını tespit etmek üzere Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları bulunmuştur (Tablo 24).

Tablo 24. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki Yayılımı Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

Boyut		Duygusal Sinizm	İnançsal Sinizm	Örgütsel Sinizm	İş Tatmini
Örgütsel doğrultu netliği	*r*	-,452***	-,538***	-,497***	,529***
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme	*r*	-,352***	-,518***	-,458***	,402***
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Örgüt içi stratejik uyum	*r*	-,369***	-,525***	-,522***	,381***
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Ölçüm kriterleri	*r*	-,355***	-,514***	-,497***	,430***
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

****p<0,001*

Tablo 24'ten görüleceği üzere, çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki yayılımı boyutlarıyla örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında, $p<0,001$ düzeyinde, 'orta' ile 'güçlü' arasında değişiklik gösteren anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre;

a) Çalışanların, *örgütsel doğrultu netliğine* ilişkin algı düzeyleri (puanları) ile *duygusal sinizm* ($r_{Örgütsel\ doğrultu\ netliği*Duygusal\ sinizm}$=-0,452; $p<0,001$) ve *örgütsel sinizm* ($r_{Örgütsel\ doğrultu\ netliği*Örgütsel\ sinizm}$=-0,497; $p<0,001$) arasında 'orta' güçlükte ve negatif yönlü, *inançsal sinizm* ($r_{Örgütsel\ doğrultu\ netliği*İnançsal\ sinizm}$=-0,538; $p<0,001$) ile arasında ise negatif yönlü 'güçlü' bir ilişki olduğu bulunmuştur. En güçlü ilişki, çalışanların, *örgütsel doğrultu netliğine* ilişkin algı düzeyi ile *inançsal sinizm* düzeyleri arasındadır. Çalışanların, *örgütsel doğrultu netliğine* ilişkin algı düzeylerindeki bir artış *duygusal, inançsal* ve *örgütsel sinizm* düzeylerinde düşüşe neden olmaktadır.

   Çalışanların, *örgütsel doğrultu netliğine* ilişkin algı düzeyleri (puanları) ile *iş tatmini* düzeyleri arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı 'güçlü' ilişki olduğu bulunmuştur ($r_{Örgütsel\ doğrultu\ netliği*İş\ tatmini}$=0,529; $p<0,001$). Çalışanların, *örgütsel doğrultu netliğine* ilişkin algı düzeylerindeki artış *iş tatmini* düzeylerinde de artışa neden olmaktadır.

b) Çalışanların, *amaç ve aksiyonu ilişkilendirmeye* ilişkin algı düzeyleri ile *duygusal sinizm* ($r_{\text{Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme*Duygusal sinizm}}$=-0,352; p<0,001) ve *örgütsel sinizm* ($r_{\text{Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme*Örgütsel sinizm}}$=-0,458; p<0,001) arasında negatif yönlü ve 'orta' güçlükte, *inançsal sinizm* ($r_{\text{Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme*İnançsal sinizm}}$=-0,518; p<0,001) ile arasında ise 'güçlü' negatif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur. En güçlü ilişki, çalışanların, *amaç ve aksiyonu ilişkilendirmeye* ilişkin algı düzeyi ile *inançsal sinizm* düzeyleri arasındadır. Çalışanların, *amaç ve aksiyonu ilişkilendirmeye* ilişkin algı düzeylerindeki artış *duygusal, inançsal* ve *örgütsel sinizm* düzeylerinde düşüşe neden olmaktadır.

Çalışanların, *amaç ve aksiyonu ilişkilendirmeye* ilişkin algı düzeyleri (puanları) ile *iş tatmini* düzeyleri arasında pozitif, anlamlı ve 'orta' güçte bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r_{\text{Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme*İş tatmini}}$=0,402; p<0,001). Çalışanların, *amaç ve aksiyonu ilişkilendirmeye* ilişkin algı düzeyindeki artış *iş tatmini* düzeyinde de artışa sebep olmaktadır.

c) Çalışanların, *örgüt içi stratejik uyuma* ilişkin algı düzeyleri ile *duygusal sinizm* ($r_{\text{Örgüt içi stratejik uyum*Duygusal sinizm}}$=-0,369; p<0,001) düzeyleri arasında negatif ve 'orta' güçte, *inançsal sinizm* ($r_{\text{Örgüt içi stratejik uyum*İnançsal sinizm}}$=-0,525; p<0,001) ve *örgütsel sinizm* ($r_{\text{Örgüt içi stratejik uyum*Örgütsel sinizm}}$=-0,522; p<0,001) düzeyleri arasında ise negatif yönde 'güçlü' ilişki bulunmuştur. En güçlü ilişki, çalışanların, *örgüt içi stratejik uyuma* ilişkin algı düzeyi ile *inançsal sinizm* düzeyleri arasındadır. Çalışanların, *örgüt içi stratejik uyuma* ilişkin algı düzeylerindeki bir artış *duygusal, inançsal* ve *örgütsel sinizm* düzeylerinde düşüşe neden olmaktadır.

Çalışanların, *örgüt içi stratejik uyuma* ilişkin algı düzeyleri (puanları) ile *iş tatmini* düzeyleri arasında pozitif, anlamlı ve 'orta' güçte ilişki olduğu bulunmuştur ($r_{\text{Örgüt içi stratejik uyum*İş tatmini}}$=0,381; p<0,001). Çalışanların *örgüt içi stratejik uyuma* ilişkin algı düzeyindeki artış *iş tatmini* düzeylerini de arttırmaktadır.

d) Çalışanların, *ölçüm kriterlerine* ilişkin algı düzeyleri ile *duygusal sinizm* ($r_{\text{Ölçüm kriterleri*Duygusal sinizm}}$=-0,355; p<0,001) ve *örgütsel sinizm* ($r_{\text{Ölçüm kriterleri*Örgütsel sinizm}}$=-0,497; p<0,001) düzeyleri arasında negatif ve 'orta' güçte, *inançsal sinizm* ($r_{\text{Ölçüm kriterleri*İnançsal sinizm}}$=-0,514; p<0,001) düzeyleri ile negatif yönde 'güçlü' ilişki bulunmuştur. En güçlü ilişki, çalışanların, *ölçüm kriterlerine* ilişkin algı düzeyi

ile yine *inançsal sinizm* düzeyleri arasındadır. Çalışanların, *ölçüm kriterlerine* ilişkin algı düzeylerindeki bir artış *duygusal, inançsal* ve *örgütsel sinizm* düzeylerinde düşüşe neden olmaktadır.

Çalışanların, *ölçüm kriterlerine* ilişkin algı düzeyleri (puanları) ile *iş tatmini* düzeyleri arasında ise pozitif yönlü, anlamlı ve 'orta' güçte ilişki olduğu bulunmuştur ($r_{\text{Ölçüm kriterleri}*\text{İş tatmini}}$=0,430; p<0,001). Çalışanların, *ölçüm kriterlerine* ilişkin algı düzeyindeki artış *iş tatmini* düzeyinde de de artışa sebep olmaktadır.

Çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki yayılım düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan analiz sonuçlarının tümü değerlendirildiğinde, "*H_2: Stratejik yönetim bağlamında stratejilerin örgüt içindeki yayılım düzeyinin örgütsel sinizm ile ilişkisi vardır."* hipotezinin, stratejilerin tüm yayılım düzeyleri için doğrulandığı görülmektedir.

H_3: Stratejik yönetim bağlamında stratejilerin örgüt içindeki iletişim düzeyi ile yayılım düzeyinin birlikte örgütsel sinizm üzerinde etkisi vardır.

Çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim (g*üven, iletişim kanalları, iletişim yön ve sıklığı* ve *lider rolü*) ve örgüt içindeki yayılımı (*örgütsel doğrultu netliği, amaç ve aksiyonu ilişkilendirme, örgüt içi stratejik uyum* ve *ölçüm kriterleri*) düzeylerine ilişkin algılarının birlikte örgütsel sinizme etkisini belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 25). Bulgular, örgütsel sinizm boyutları sırasına göre (*duygusal, inançsal, örgütsel* ve *iş tatmini*) aşağıda sunulmuştur.

Tablo 25. Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim Düzeyi ile Yayılım Düzeyinin Birlikte Duygusal Sinizm Üzerinde Etkisini Ortaya Koymaya Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	R^2	**ANOVA**		**Katsayı Tablosu**		t	p	**Kısmi Etki (*r*)**
		F	p	B	β			
Model	0,308	14,18	0,000***					
Sabit				4,04		13,36	0,000***	
Stratejilerin İletişimi								
Güven				-0,55	-0,49	-4,63	0,000***	0,279
İletişim kanalları				0,00	0,00	-0,04	0,971	-
İletişim yön ve sıklığı				0,29	0,26	2,56	0,011*	0,158
Lider rolü				-0,19	-0,17	-1,52	0,130	-
Stratejilerin Yayılımı								
Örgütsel d. netliği				-0,32	-0,26	-2,84	0,005**	0,175
Amaç ve aksiyonu i.				0,15	0,11	1,28	0,203	-
Örgüt içi strj. uyum				-0,01	-0,01	-0,11	0,916	-
Ölçüm kriterleri				0,06	0,05	0,62	0,537	-

Bağımlı Değişken: *Duygusal Sinizm*

**p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001*

ANOVA testi, çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyinin birlikte *duygusal sinizmi* anlamlı biçimde yordadığını (tahmin) göstermektedir [F (8; 255)=14,18; p<0,001]. Diğer bir ifadeyle, bu testten elde edilen sonuç, çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyinin birlikte onların *duygusal sinizm* düzeylerini yordamak amaçlı kullanılabileceğini göstermektedir. Çoklu regresyon analizi sonucu, çalışanların *güven* (β=-0,49; p<0,001), *iletişim yön ve sıklığı* (β=0,26; p=0,011) ve *örgütsel doğrultu netliği* (β=-0,26; p=0,005) algı düzeylerinin, onların *duygusal sinizm* düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların, *duygusal sinizm* düzeyini, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyinin birlikte açıklama derecesi olarak adlandırılan R^2 değeri 0,308 bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyine ilişkin algı düzeyleri/puanları, *duygusal sinizmi* hep birlikte %30,8 oranında açıklamaktadır (p<0,001 anlamlılık seviyesinde).

Çalışanların *duygusal sinizm* düzeylerine anlamlı etki eden *güven*, *iletişim yön ve sıklığı* ile *örgütsel doğrultu netliği* boyutlarının etkileri bağımsız/ayrı olarak incelendiğinde (kısmi etki) (Tablo 25, son sütun); en büyük etkinin *güven* [r=0,279; r^2=0,078 (%7,8)], daha sonra *örgütsel doğrultu netliği* [r=0,175; r^2=0,031 (%3,1)] ve *iletişim yön ve sıklığı* [r=0,158; r^2=0,025 (%2,5)] boyutlarına ait olduğu görülmektedir.

Çoklu regresyona ilişkin bulgular birlikte değerlendirildiğinde H_3 hipotezinin *duygusal sinizm* boyutu açısından doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 26. Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim Düzeyi ile Yayılım Düzeyinin Birlikte İnançsal Sinizme Etkisini Ortaya Koymaya Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	R^2	**ANOVA**		**Katsayı Tablosu**		t	p	**Kısmi Etki (r)**
		F	p	B	β			
Model	0,453	26,13	0,000***					
Sabit				5,30		19,17	0,000***	
Stratejilerin İletişimi								
Güven				-0,43	-0,38	-4,00	0,000***	0,243
İletişim kanalları				-0,18	-0,15	-1,59	0,113	-
İletişim yön ve sıklığı				0,26	0,22	2,48	0,014*	0,153
Lider rolü				-0,32	-0,27	-2,70	0,007**	0,167
Stratejilerin Yayılımı								
Örgütsel d. netliği				-0,10	-0,08	-0,93	0,351	-
Amaç ve aksiyonu i.				0,00	0,00	-0,01	0,996	-
Örgüt içi str. uyum				-0,03	-0,03	-0,34	0,734	-
Ölçüm kriterleri				-0,03	-0,03	-0,35	0,723	-

Bağımlı Değişken: *İnançsal Sinizm*
**p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001*

ANOVA testi, çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyinin birlikte *inançsal sinizmi* anlamlı yordamada (tahmin etmede) kullanılabilir olduğunun göstergesidir [F (8; 255)=26,13; p<0,001] (Tablo 26). Bu sonuç, çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyinin birlikte onların *inançsal sinizmi* düzeylerini yordamak için kullanılabileceğini gösterir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucu, çalışanların *güven* (β=-0,38; p<0,001), *iletişim yön ve sıklığı* (β=0,22; p=0,014) ve *lider rolü* (β=-0,27; p=0,007) algı düzeylerinin, onların *inançsal sinizmi* düzeyi üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışanların, *inançsal sinizmi* düzeyini, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyinin birlikte açıklama derececi olan R^2 değeri 0,453 bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyine ilişkin algı düzeyleri/puanları, *inançsal sinizmi* hep birlikte %45,3 oranında açıklamaktadır (p<0,001 anlamlılık seviyesinde).

Çalışanların *inançsal sinizmi* düzeylerine anlamlı etki eden *güven*, *iletişim yön ve sıklığı* ile *lider/yönetici rolü* boyutlarının etkileri bağımsız/ayrı olarak incelendiğinde (kısmi etki) (Tablo 26, son sütun); en büyük etkinin *güven* [r=0,243; r^2=0,059 (%5,9)], daha sonra *lider/yönetici rolü* [r=0,167; r^2=0,028 (%2,8)] ve *iletişim yön ve sıklığı* [r=0,153; r^2=0,023 (%2,3)] boyutlarına ait olduğu görülmektedir.

Çoklu regresyona ilişkin bulgular birlikte değerlendirildiğinde H_3 hipotezinin *inançsal sinizm* boyutu açısından da doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 27. Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim Düzeyi ile Yayılım Düzeyinin Birlikte Örgütsel Sinizme Etkisini Ortaya Koymaya Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	R^2	**ANOVA**		**Katsayı Tablosu**		t	p	**Kısmi Etki (r)**
		F	p	B	β			
Model	0,406	21,72	0,000***					
Sabit				5,08		19,68	0,000***	
Stratejilerin İletişimi								
Güven				-0,24	-0,24	-2,41	0,017*	0,149
İletişim kanalları				-0,10	-0,09	-0,92	0,358	-
İletişim yön ve sıklığı				0,01	0,01	0,07	0,944	-
Lider rolü				-0,35	-0,33	-3,18	0,002**	0,196
Stratejilerin Yayılımı								
Örgütsel d. netliği				0,02	0,02	0,17	0,863	-
Amaç ve aksiyonu i.				0,11	0,09	1,11	0,267	-
Örgüt içi strj. uyum				-0,10	-0,11	-1,20	0,230	-
Ölçüm kriterleri				-0,03	-0,03	-0,39	0,697	-

Bağımlı Değişken: *Örgütsel Sinizm*
**p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001*

ANOVA testi, çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyinin birlikte *örgütsel sinizmi* anlamlı bir şekilde yordamada (tahmin etmede) kullanılabileceğini göstermektedir [F (8; 255)=21,72; p<0,001]. Bu sonuç, çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyinin birlikte onların *örgütsel sinizmi* düzeylerini yordamak için kullanılabileceğini göstermektedir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucu, çalışanların *güven* (β=-0,24; p=0,017) ve *lider/yönetici rolü* (β=-0,33; p=0,002) algı düzeylerinin, onların *örgütsel sinizmi* düzeyi üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Çalışanların, *örgütsel sinizmi* düzeyini, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyinin birlikte açıklama derececi olan R^2 değeri 0,406 bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyine ilişkin algı düzeyleri/puanları, *örgütsel sinizmi* hep birlikte %40,6 oranında açıklamaktadır (p<0,001 anlamlılık seviyesinde).

Çalışanların *örgütsel sinizmi* düzeylerine anlamlı etki eden *güven* ile *lider/yönetici rolü* boyutlarının etkileri bağımsız/ayrı olarak incelendiğinde (kısmi etki) (Tablo 27, son sütun); en büyük etkinin *lider/yönetici rolü* [r=0,196; r^2=0,038 (%3,8)] ve daha sonra *güven* [r=0,149; r^2=0,022 (%2,2)] boyutlarına ait olduğu görülmektedir.

Çoklu regresyona ilişkin bulgular birlikte değerlendirildiğinde H_3 hipotezinin *örgütsel sinizm* boyutu açısından da doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 28. Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim Düzeyi ile Yayılım Düzeyinin Birlikte İş Tatminine Etkisini Ortaya Koymaya Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	R^2	**ANOVA**		**Katsayı Tablosu**		t	p	**Kısmi Etki (*r*)**
		F	p	B	β			
Model	0,419	22,84	0,000***					
Sabit				1,71		7,21	0,000***	
Stratejilerin İletişimi								
Güven				0,55	0,58	5,95	0,000***	0,350
İletişim kanalları				0,02	0,02	0,22	0,830	-
İletişim yön ve sıklığı				-0,16	-0,17	-2,04	0,043*	0,130
Lider rolü				0,23	0,25	2,15	0,032*	0,160
Stratejilerin Yayılımı								
Örgütsel d. netliği				0,26	0,25	2,94	0,004**	0,182
Amaç ve aksiyonu i.				-0,15	-0,12	-1,54	0,124	-
Örgüt içi strj. uyum				-0,16	-0,18	-2,09	0,038*	0,130
Ölçüm kriterleri				0,02	0,02	0,28	0,784	-

Bağımlı Değişken: *İş Tatmini*
**p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001*

ANOVA testi, çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyinin birlikte *iş tatminini* anlamlı biçimde yordamada (tahmin etmede) kullanılabilir olduğunu göstermektedir [F (8; 255)=22,84; p<0,001]. Bu sonuç, çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyinin birlikte onların *iş tatmini* düzeylerini yordamak için kullanılabileceğini göstermektedir. Çoklu regresyon analizi sonucu, çalışanların *güven* (β=0,58; p<0,001), *iletişim yön ve sıklığı* (β=-0,17; p=0,043), *lider rolü* (β=0,25; p=0,032), *örgütsel doğrultu netliği* (β=0,25; p=0,004) ve *örgüt içi stratejik uyum* (β=-0,18; p=0,038) algı düzeylerinin, onların *iş tatmini* düzeyi üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Çalışanların, *iş tatmini* düzeyini, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyinin birlikte açıklama derececi olan R^2 değeri 0,419'dur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyine ilişkin algı düzeyleri/puanları, *iş tatminini* hep birlikte %41,9 oranında açıklamaktadır (p<0,001 anlamlılık seviyesinde).

Çalışanların *iş tatmini* düzeylerine anlamlı etki eden *güven*, *iletişim yön ve sıklığı, lider/yönetici rolü, örgütsel doğrultu netliği* ve *örgüt içi stratejik uyum* boyutlarının etkileri bağımsız/ayrı olarak incelendiğinde (kısmi etki) (Tablo 27, son sütun); en büyük etkinin *güven* [r=0,350; r^2=0,123 (%12,3)], daha sonra *örgütsel doğrultu netliği* [r=0,182; r^2=0,033 (%3,3)], *lider/yönetici rolü* [r=0,160; r^2=0,026 (%2,6)], *iletişim yön ve sıklığı*

[*r*=0,130; r^2=0,017 (%1,7)] ve *örgüt içi stratejik uyum* [*r*=0,130; r^2=0,017 (%1,7)] boyutlarına ait olduğu görülmektedir.

Çoklu regresyona ilişkin bulgular birlikte değerlendirildiğinde H_3 hipotezinin *iş tatmini* boyutu açısından da doğrulandığı görülmektedir.

Çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim (g*üven, iletişim kanalları, iletişim yön ve sıklığı* ve *lider rolü*) ve örgüt içindeki yayılımı (*örgütsel doğrultu netliği, amaç ve aksiyonu ilişkilendirme, örgüt içi stratejik uyum* ve *ölçüm kriterleri*) düzeylerine ilişkin algılarının birlikte örgütsel sinizm ile ilişkisini ortaya koymak için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi bulguları birlikte ele alındığında (Tablo 25-28), H_3 hipotezinin "*H_3: Stratejik yönetim bağlamında stratejilerin örgüt içindeki iletişim düzeyi ile yayılım düzeyinin birlikte örgütsel sinizm üzerinde etkisi vardır."* doğrulandığı görülmektedir.

4.3.Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeyi ile Örgütsel Sinizm Düzeyinin Demografik Özelliklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeylerinin bazı demografik özellikler bazında anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir.

4.4.Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 29. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Cinsiyet Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

Boyut	Cinsiyet	Betimsel İst.			t-test			Etki (*d*)
		n	$\overline{X}$	*ss*	*t*	*sd*	*p*	
Güven	Kadın	121	3,85	0,83	0,63	259	0,527	-
	Erkek	140	3,91	0,75				
İletişim kanalları	Kadın	121	3,84	0,78	0,17	259	0,862	-
	Erkek	140	3,86	0,75				
İletişim yön ve sıklığı	Kadın	121	3,60	0,76	0,40	259	0,689	-
	Erkek	140	3,56	0,79				
Lider rolü	Kadın	121	3,55	0,78	1,63	259	0,104	-
	Erkek	140	3,71	0,75				
Örgütsel doğrultu netliği	Kadın	121	3,89	0,72	0,29	259	0,770	-
	Erkek	140	3,92	0,72				
Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme	Kadın	121	3,87	0,65	1,83	259	0,068	-
	Erkek	140	4,02	0,62				
Örgüt içi stratejik uyum	Kadın	121	3,52	0,84	0,09	259	0,928	-
	Erkek	140	3,51	0,88				
Ölçüm kriterleri	Kadın	121	3,49	0,87	1,52	259	0,129	-
	Erkek	140	3,65	0,84				

Kadın ve erkek çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzey puanları arasında anlamlı fark oluşup oluşmadığı bağımsız (ilişkisiz) gruplar *t* testi kullanılarak incelendiğinde cinsiyete bağlı anlamlı bir fark görülmemiştir ($p>0,05$) (Tablo 29). Diğer bir ifadeyle, kadın-erkek çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeylerine ilişkin algı düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 30. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Yaş Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis H Testi

Boyut/ Ölçek	Yaş	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W	Etki (η^2)
		n	Sıra Ort.	χ^2	*sd*	*p*		
Güven	30 ve altı	91	132,11	1,71	3	0,634	-	-
	31-40	119	134,35					
	41-50	43	117,37					
	51-60	7	124,71					
İletişim kanalları	30 ve altı	91	134,40	0,71	3	0,871	-	-
	31-40	119	130,34					
	41-50	43	124,78					
	51-60	7	117,79					
İletişim yön ve sıklığı	30 ve altı	91	139,33	2,75	3	0,432	-	-
	31-40	119	126,61					
	41-50	43	119,98					
	51-60	7	146,50					
Lider rolü	30 ve altı	91	138,97	2,70	3	0,440	-	-
	31-40	119	129,29					
	41-50	43	116,51					
	51-60	7	126,79					
Örgütsel doğrultu netliği	30 ve altı	91	133,25	0,82	3	0,844	-	-
	31-40	119	128,39					
	41-50	43	133,81					
	51-60	7	110,14					
Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme	30 ve altı	91	133,69	0,91	3	0,823	-	-
	31-40	119	129,16					
	41-50	43	131,31					
	51-60	7	106,86					
Örgüt içi stratejik uyum	30 ve altı	91	131,25	0,80	3	0,849	-	-
	31-40	119	133,25					
	41-50	43	123,73					
	51-60	7	115,57					
Ölçüm kriterleri	30 ve altı	91	126,37	0,92	3	0,820	-	-
	31-40	119	135,35					
	41-50	43	126,78					
	51-60	7	124,57					

Çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyleri puanlarının, yaş bazında anlamlı fark meydana getirip getirmediğini bulmak için non-parametrik Kruskal-Wallis *H* testi yapılarak, yaşın anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı görülmüştür (p>0,05) (Tablo 30). Bir diğer ifadeyle, farklı yaş gruplarındaki çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeylerine ilişkin algı düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 31. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Medeni Durum Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

Boyut	Medeni durum	Betimsel İst.			t-test			Etki (*d*)
		n	$\overline{X}$	*ss*	*t*	*sd*	*p*	
Güven	Evli	146	3,91	0,71	0,72	252	0,474	-
	Bekâr	108	3,83	0,88				
İletişim kanalları	Evli	146	3,85	0,70	0,21	252	0,836	-
	Bekâr	108	3,83	0,84				
İletişim yön ve sıklığı	Evli	146	3,57	0,73	0,30	252	0,764	-
	Bekâr	108	3,60	0,83				
Lider rolü	Evli	146	3,68	0,69	0,91	252	0,364	-
	Bekâr	108	3,59	0,86				
Örgütsel doğrultu netliği	Evli	146	3,90	0,67	0,27	252	0,787	-
	Bekâr	108	3,92	0,77				
Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme	Evli	146	3,97	0,58	0,53	252	0,595	-
	Bekâr	108	3,93	0,69				
Örgüt içi stratejik uyum	Evli	146	3,45	0,80	1,20	252	0,230	-
	Bekâr	108	3,58	0,94				
Ölçüm kriterleri	Evli	146	3,59	0,82	0,19	252	0,851	-
	Bekâr	108	3,57	0,90				

Evli ve bekâr çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyi puanları arasında anlamlı fark oluşup oluşmadığı bağımsız (ilişkisiz) gruplar *t* testiyle incelendiğinde anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05) (Tablo 31). Diğer şekilde ifade etmek gerekirse evli-bekâr çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeylerine ilişkin algı düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 32. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Eğitim Durumu Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi

Boyut/ Ölçek	Eğitim durumu	Betimsel İst.			ANOVA		Scheffe Test	Etki (η^2)
		n	$\overline{X}$	*ss*	*F*	*p*		
Güven	Ortaöğretim ve altı	54	4,06	0,61	2,57	0,079	-	-
	Üniversite mezunu	154	3,88	0,84				
	Lisansüstü	51	3,71	0,75				
İletişim kanalları	Ortaöğretim ve altı	54	3,95	0,63	1,48	0,230	-	-
	Üniversite mezunu	154	3,87	0,77				
	Lisansüstü	51	3,71	0,83				
İletişim yön ve sıklığı	Ortaöğretim ve altı	54	3,55	0,72	0,33	0,719	-	-
	Üniversite mezunu	154	3,62	0,83				
	Lisansüstü	51	3,52	0,67				
Lider rolü	Ortaöğretim ve altı	54	3,72	0,68	0,35	0,704	-	-
	Üniversite mezunu	154	3,63	0,83				
	Lisansüstü	51	3,60	0,67				
Örgütsel doğrultu netliği	Ortaöğretim ve altı	54	3,94	0,59	0,53	0,590	-	-
	Üniversite mezunu	154	3,93	0,73				
	Lisansüstü	51	3,82	0,82				
Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme	Ortaöğretim ve altı	54	3,99	0,55	1,00	0,370	-	-
	Üniversite mezunu	154	3,98	0,65				
	Lisansüstü	51	3,84	0,69				
Örgüt içi stratejik uyum	Ortaöğretim ve altı	54	3,64	0,75	1,76	0,174	-	-
	Üniversite mezunu	154	3,53	0,88				
	Lisansüstü	51	3,33	0,91				
Ölçüm kriterleri	Ortaöğretim ve altı	54	3,70	0,62	1,33	0,267	-	-
	Üniversite mezunu	154	3,59	0,90				
	Lisansüstü	51	3,43	0,92				

Çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyi puanlarının, eğitim durumu bazında anlamlı fark sergileyip sergilemediğini bulmak için yapılan tek-yönlü varyans analizi (ANOVA), eğitimin anlamlı fark oluşturmadığını göstermiştir (p>0,05) (Tablo 32). Farklı bir ifadeyle, farklı eğitim gruplarındaki çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeylerine ilişkin algı düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 33. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Gelire Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis H **Testi**

Boyut/ Ölçek	Gelir	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W	Etki (η^2)
		n	Sıra Ort.	χ^2	*sd*	*p*		
Güven	3.000 TL ve altı	43	136,79	3,80	3	0,283	-	-
	3.001-5.000 TL	132	119,92					
	5.001-10.000 TL	54	112,50					
	10.001 ve üstü	11	103,09					
İletişim kanalları	3.000 TL ve altı	43	126,94	0,62	3	0,892	-	-
	3.001-5.000 TL	132	117,79					
	5.001-10.000 TL	54	121,22					
	10.001 ve üstü	11	124,27					
İletişim yön ve sıklığı	3.000 TL ve altı	43	132,77	1,93	3	0,587	-	-
	3.001-5.000 TL	132	116,63					
	5.001-10.000 TL	54	118,68					
	10.001 ve üstü	11	128,00					
Lider rolü	3.000 TL ve altı	43	126,76	2,35	3	0,503	-	-
	3.001-5.000 TL	132	115,27					
	5.001-10.000 TL	54	130,19					
	10.001 ve üstü	11	111,32					
Örgütsel doğrultu netliği	3.000 TL ve altı	43	129,30	4,34	3	0,227	-	-
	3.001-5.000 TL	132	112,78					
	5.001-10.000 TL	54	133,48					
	10.001 ve üstü	11	115,05					
Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme	3.000 TL ve altı	43	118,34	1,13	3	0,771	-	-
	3.001-5.000 TL	132	124,41					
	5.001-10.000 TL	54	115,08					
	10.001 ve üstü	11	108,59					
Örgüt içi stratejik uyum	3.000 TL ve altı	43	141,13	4,73	3	0,193	-	-
	3.001-5.000 TL	132	116,66					
	5.001-10.000 TL	54	115,09					
	10.001 ve üstü	11	112,45					
Ölçüm kriterleri	3.000 TL ve altı	43	130,40	2,27	3	0,518	-	-
	3.001-5.000 TL	132	115,75					
	5.001-10.000 TL	54	126,70					
	10.001 ve üstü	11	108,41					

Çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyleri puanlarının, gelire bağlı olarak anlamlı fark sergileyip sergilemediğini ortaya koymak için non-parametrik Kruskal-Wallis *H* testi yapılarak aylık gelirin anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığını görülmüştür ($p>0,05$) (Tablo 33). Farklı ifadeyle, farklı gelir gruplarındaki çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeylerine ilişkin algı düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 34. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Bu İş Yerinde Çalışma Süresi Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis H Testi

Boyut/ Ölçek	İş yerinde çalışma süresi	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W	Etki (η^2)
		n	Sıra Ort.	χ^2	*sd*	*p*		
Güven	0-5 yıl	149	133,39	0,74	3	0,865	-	-
	6-10 yıl	71	124,92					
	11-15 yıl	17	124,94					
	16 yıl ve üstü	23	133,13					
İletişim kanalları	0-5 yıl	149	133,80	0,99	3	0,803	-	-
	6-10 yıl	71	128,34					
	11-15 yıl	17	117,21					
	16 yıl ve üstü	23	125,65					
İletişim yön ve sıklığı	0-5 yıl	149	138,46	4,34	3	0,227	-	-
	6-10 yıl	71	118,85					
	11-15 yıl	17	113,21					
	16 yıl ve üstü	23	127,67					
Lider rolü	0-5 yıl	149	138,27	3,89	3	0,273	-	-
	6-10 yıl	71	121,89					
	11-15 yıl	17	114,26					
	16 yıl ve üstü	23	118,72					
Örgütsel doğrultu netliği	0-5 yıl	149	132,22	0,27	3	0,965	-	-
	6-10 yıl	71	129,53					
	11-15 yıl	17	127,97					
	16 yıl ve üstü	23	124,22					
Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme	0-5 yıl	149	135,64	2,25	3	0,522	-	-
	6-10 yıl	71	119,91					
	11-15 yıl	17	125,32					
	16 yıl ve üstü	23	133,74					
Örgüt içi stratejik uyum	0-5 yıl	149	133,50	0,64	3	0,888	-	-
	6-10 yıl	71	125,22					
	11-15 yıl	17	130,47					
	16 yıl ve üstü	23	127,37					
Ölçüm kriterleri	0-5 yıl	149	131,93	1,30	3	0,730	-	-
	6-10 yıl	71	134,18					
	11-15 yıl	17	122,29					
	16 yıl ve üstü	23	115,93					

Çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeylerine ilişkin puanlarının, bu iş yerindeki çalışma süresi bazında anlamlı fark o<meydana getirip getirmediğini tespit için xyapılan non-parametrik Kruskal-Wallis *H* testi, iş yerindeki çalışma süresinin anlamlı bir fark oluşturmadığını göstermektedir (p>0,05) (Tablo 34). Diğer bir ifadeyle, iş yerindeki çalışma süresi farklı gruplarındaki çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeylerine ilişkin algı düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 35. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Toplam Çalışma Süresi (Deneyim) Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi

Boyut/ Ölçek	Toplam ç. Süresi	Betimsel İst.			ANOVA		Scheffe Test	Etki (η^2)
		n	$\overline{X}$	*ss*	*F*	*p*		
Güven	0-5 yıl	77	3,88	0,83	0,10	0,961	-	-
	6-10 yıl	68	3,88	0,83				
	11-15 yıl	41	3,95	0,74				
	16 yıl ve üstü	69	3,87	0,74				
İletişim kanalları	0-5 yıl	77	3,90	0,78	0,19	0,903	-	-
	6-10 yıl	68	3,83	0,80				
	11-15 yıl	41	3,79	0,76				
	16 yıl ve üstü	69	3,87	0,71				
İletişim yön ve sıklığı	0-5 yıl	77	3,70	0,72	0,84	0,472	-	-
	6-10 yıl	68	3,54	0,87				
	11-15 yıl	41	3,50	0,66				
	16 yıl ve üstü	69	3,55	0,83				
Lider rolü	0-5 yıl	77	3,69	0,84	0,34	0,795	-	-
	6-10 yıl	68	3,69	0,79				
	11-15 yıl	41	3,58	0,63				
	16 yıl ve üstü	69	3,60	0,76				
Örgütsel doğrultu netliği	0-5 yıl	77	3,95	0,74	0,39	0,758	-	-
	6-10 yıl	68	3,95	0,65				
	11-15 yıl	41	3,81	0,70				
	16 yıl ve üstü	69	3,94	0,73				
Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme	0-5 yıl	77	3,94	0,65	0,38	0,767	-	-
	6-10 yıl	68	4,01	0,65				
	11-15 yıl	41	3,87	0,70				
	16 yıl ve üstü	69	3,97	0,59				
Örgüt içi stratejik uyum	0-5 yıl	77	3,61	0,95	0,54	0,655	-	-
	6-10 yıl	68	3,47	0,88				
	11-15 yıl	41	3,42	0,92				
	16 yıl ve üstü	69	3,51	0,73				
Ölçüm kriterleri	0-5 yıl	77	3,59	0,93	0,17	0,914	-	-
	6-10 yıl	68	3,62	0,85				
	11-15 yıl	41	3,50	0,75				
	16 yıl ve üstü	69	3,57	0,87				

Çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeylerine ilişkin puanlarının, toplam çalışma süresi (deneyim) bazında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını bulmak tek-yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve toplam çalışma süresinin (deneyimin), anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı görülmüştürm(p>0,05) (Tablo 35). Diğer bir ifadeyle, çalışma deneyimleri farklı çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeylerine ilişkin algı düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 36. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının İş Pozisyonu Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis H Testi

Boyut/ Ölçek	İş pozisyonu	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W	Etki (η^2)
		n	Sıra Ort.	χ^2	*sd*	*p*		
Güven	Yönetici (1)	20	88,20	6,25	2	0,044*	1, 3>2	0,036
	Akademisyen (2)	21	61,57					
	Çalışan (3)	132	90,86					
İletişim kanalları	Yönetici (1)	20	85,75	1,18	2	0,556	-	-
	Akademisyen (2)	21	76,36					
	Çalışan (3)	132	88,88					
İletişim yön ve sıklığı	Yönetici (1)	20	105,65	3,27	2	0,195	-	-
	Akademisyen (2)	21	81,31					
	Çalışan (3)	132	85,08					
Lider rolü	Yönetici (1)	20	104,95	5,90	2	0,052	-	-
	Akademisyen (2)	21	67,17					
	Çalışan (3)	132	87,44					
Örgütsel doğrultu netliği	Yönetici (1)	20	93,30	0,37	2	0,829	-	-
	Akademisyen (2)	21	85,14					
	Çalışan (3)	132	86,34					
Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme	Yönetici (1)	20	89,18	5,09	2	0,079	-	-
	Akademisyen (2)	21	64,05					
	Çalışan (3)	132	90,32					
Örgüt içi stratejik uyum	Yönetici (1)	20	87,70	4,57	2	0,102	-	-
	Akademisyen (2)	21	65,33					
	Çalışan (3)	132	90,34					
Ölçüm kriterleri	Yönetici (1)	20	91,28	7,24	2	0,027*	1, 3>2	0,042
	Akademisyen (2)	21	59,52					
	Çalışan (3)	132	90,72					

**p<0,05*

Araştırmaya katılan çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeylerine ilişkin puanlarının, iş pozisyonları bazında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığına yönelik yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis *H* testi, iş pozisyonunun ölçeğin iki boyutu (*Güven* ve *Ölçüm kriterleri*) açısından anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğunu göstermektedir (Tablo 36). Bu sonuca göre;

Çalışanların, *güven* düzeylerinin, iş pozisyonu bazında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığı bulunmuştur ($X^2_{(2)}$=6,25; p=0,044). Farkın neden kaynaklandığını bulmak için yapılan post-hoc Mann-Whitney *U* testine göre; akademisyenlerin (Sıra Ortalaması $_{\text{Akademisyen}}$=61,57) *güven* düzeyleri, diğer çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Yönetici}}$=88,20; Sıra Ortalaması $_{\text{Çalışan}}$=90,86) daha düşüktür. Fark testinin ardından anlamlı fark bulunursa, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki derecesinini (effect size) belirleyen Eta-kare (*η2)* değeri hesaplanmıştır. η^2 (Eta) değeri 0,010-0,060 arasında küçük, 0,060-

0,140 arasında orta ve 0,140'ten yukarıda büyük etki derecesi sayılmaktadır (Green ve Salkind, 2014, s.158). Böylece, iş pozisyonunun, çalışanların *güven* algısı üzerindeki etkisi anlamlı ve 'küçük' şeklinde değerlendirilir (η^2=0,036).

Çalışanların, *ölçüm kriterlerine* ilişkin algı düzeylerinin iş pozisyonu bazında anlamlı farkl gösterdiği görülmüştür ($X^2_{(2)}$=7,24; p=0,027). Post-hoc Mann-Whitney U testine göre; akademisyenlerin (Sıra Ortalaması $_{Akademisyen}$=59,52) *ölçüm kriterlerine* ilişkin algı düzeyleri, diğer çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{Yönetici}$=91,28; Sıra Ortalaması $_{Çalışan}$=90,72) daha düşüktür. İş pozisyonunun, çalışanların *ölçüm kriterlerine* ilişkin algı düzeyi üzerindeki etkisi anlamlı ve 'küçük' şeklinde değerlendirilir (η^2=0,042).

Tablo 37. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının SY Kavramını Bilme Düzeyleri Bazında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis H Testi

Boyut/ Ölçek	SY kavramı bilgisi	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W	Etki (η^2)
		n	Sıra Ort.	χ^2	*sd*	*p*		
Güven	Hiç bilgim yok (1)	29	116,59	11,27	2	0,004**	3>1, 2	0,044
	Çok az/yetersiz (2)	116	116,04					
	Yeterli/detaylı (3)	115	148,03					
İletişim kanalları	Hiç bilgim yok (1)	29	111,31	21,82	2	0,000***	3>1, 2	0,084
	Çok az/yetersiz (2)	116	111,28					
	Yeterli/detaylı (3)	115	154,73					
İletişim yön ve sıklığı	Hiç bilgim yok (1)	29	113,84	19,95	2	0,000***	3>1, 2	0,077
	Çok az/yetersiz (2)	116	111,56					
	Yeterli/detaylı (3)	115	153,80					
Lider rolü	Hiç bilgim yok (1)	29	114,09	20,32	2	0,000***	3>1, 2	0,078
	Çok az/yetersiz (2)	116	111,25					
	Yeterli/detaylı (3)	115	154,05					
Örgütsel doğrultu netliği	Hiç bilgim yok (1)	29	102,64	22,49	2	0,000***	3>1, 2	0,087
	Çok az/yetersiz (2)	116	113,26					
	Yeterli/detaylı (3)	115	154,91					
Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme	Hiç bilgim yok (1)	29	117,62	14,21	2	0,001**	3>1, 2	0,055
	Çok az/yetersiz (2)	116	120,86					
	Yeterli/detaylı (3)	115	148,51					
Örgüt içi stratejik uyum	Hiç bilgim yok (1)	29	109,81	19,53	2	0,000***	3>1, 2	0,075
	Çok az/yetersiz (2)	116	115,32					
	Yeterli/detaylı (3)	115	153,05					
Ölçüm kriterleri	Hiç bilgim yok (1)	29	108,64	32,66	2	0,000***	3>1, 2	0,126
	Çok az/yetersiz (2)	116	112,46					
	Yeterli/detaylı (3)	115	159,26					

***p<0,01, ***p<0,001*

Çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeyleri puanlarının, stratejik yönetim kavramı ile ilgili bilgi bazında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını bulmak non-parametrik Kruskal-Wallis H testi yapılarak ve stratejik yönetim kavramını

bilme düzeyinin, ölçeğin tüm boyutları bakımından anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür (Tablo 37). Bu sonuca göre;

Çalışanların, *güven* düzeylerinin, stratejik yönetim kavramını bilme düzeyi bazında anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($X^2_{(2)}$=11,27; p=0,004). Farkın kaynağını tespit etmek için yapılan post-hoc Mann-Whitney *U* testi sonucu; yeterli/detaylı bilgisi olan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{\text{Yeterli/detaylı}}$=148,03) *güven* düzeylerinin, diğer çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Hiç bilgim yok}}$=116,59; Sıra Ortalaması $_{\text{Çok az/yetersiz}}$=116,04) daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Stratejik yönetim kavramı bilgisinin, çalışanların *güven* düzeyi üzerindeki etkisinin 'küçük' derecede anlamlı olduğunu göstermektedir (η^2=0,044).

Çalışanların, *iletişim kanallarına* ilişkin algı düzeyinin de stratejik yönetim kavramını bilme düzeyi bazında anlamlı fark sergilediği görülmüştür ($X^2_{(2)}$=21,82; p<0,001). Post-hoc Mann-Whitney *U* testi sonucu; yeterli/detaylı bilgisi olan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{\text{Yeterli/detaylı}}$=154,73) *iletişim kanallarına* ilişkin algı düzeylerinin, diğer çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Hiç bilgim yok}}$=111,31; Sıra Ortalaması $_{\text{Çok az/yetersiz}}$=111,28) daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Stratejik yönetim kavramı bilgisinin, çalışanların *iletişim kanallarına* ilişkin algı düzeyi üzerindeki etkisinin 'orta' derecede anlamlı olduğu görülmektedir (η^2=0,084).

Çalışanların, *iletişim yön ve sıklığına* ilişkin algı düzeylerinin de stratejik yönetim kavramını bilme düzeyine göre anlamlı fark oluşturduğu görülmüştür ($X^2_{(2)}$=19,95; p<0,001). Post-hoc Mann-Whitney *U* testi sonucuna göre; yeterli/detaylı bilgisi olan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{\text{Yeterli/detaylı}}$=153,80) *iletişim yön ve sıklığına* ilişkin algı düzeyleri, diğer çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Hiç bilgim yok}}$=113,84; Sıra Ortalaması $_{\text{Çok az/yetersiz}}$=111,56) daha yüksektir. Stratejik yönetim kavramı bilgisinin, çalışanların *iletişim yön ve sıklığına* ilişkin algı düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı ve 'orta' derecede olduğu görülmektedir (η^2=0,077).

Çalışanların, *lider/yönetici rolüne* ilişkin algı düzeylerinin de stratejik yönetim kavramını bilme düzeyi bazında anlamlı fark oluşturduğu bulunmuştur ($X^2_{(2)}$=20,32; p<0,001). Post-hoc Mann-Whitney *U* testi sonucu göre; yeterli/detaylı bilgisi olan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{\text{Yeterli/detaylı}}$=154,05) *lider/yönetici rolüne* ilişkin algı düzeyleri, diğer çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Hiç bilgim yok}}$=114,09; Sıra Ortalaması $_{\text{Çok}}$

$_{az/yetersiz}$=111,25) daha yüksektir. Stratejik yönetim kavramı bilgisinin, çalışanların *lider/yönetici rolüne* ilişkin algı düzeyi üzerindeki etkisinin 'orta' ve anlamlı derecede olduğu görülmektedir (η^2=0,078).

Çalışanların, *örgütsel doğrultu netliğine* ilişkin algı düzeylerinin de stratejik yönetim kavramını bilme düzeyi bazında anlamlı fark oluşturduğu görülmüştür ($X^2_{(2)}$=22,49; p<0,001). Post-hoc Mann-Whitney *U* testi sonucu; yeterli/detaylı bilgisi olan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{Yeterli/detaylı}$=154,91) *örgütsel doğrultu netliğine* ilişkin algı düzeylerinin, diğer çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{Hiç\ bilgim\ yok}$=102,64; Sıra Ortalaması $_{Çok\ az/yetersiz}$=113,26) daha yüksek olduğunu göstermektedir. Stratejik yönetim kavramı bilgisinin, çalışanların *örgütsel doğrultu netliğine* ilişkin algı düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı ve 'orta' derecede olduğu görülmektedir (η^2=0,087).

Çalışanların, *amaç ve aksiyonu ilişkilendirmeye* ilişkin algı düzeylerinin de stratejik yönetim kavramını bilme düzeyi bazında anlamlı fark oluşturduğu görülmüştür ($X^2_{(2)}$=14,21; p=0,001). Post-hoc Mann-Whitney *U* testi sonucu; yeterli/detaylı bilgisi olan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{Yeterli/detaylı}$=148,51) *amaç ve aksiyonu ilişkilendirmeye* ilişkin algı düzeylerinin, diğer çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{Hiç\ bilgim\ yok}$=117,62; Sıra Ortalaması $_{Çok\ az/yetersiz}$=120,86) daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Stratejik yönetim kavramı bilgisinin, çalışanların *amaç ve aksiyonu ilişkilendirmeye* ilişkin algı düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı ve 'küçük' olduğu görülmektedir (η^2=0,055).

Çalışanların, *örgüt içi stratejik uyuma* ilişkin algı düzeylerinin de stratejik yönetim kavramını bilme düzeyi bazında anlamlı farklılık oluşturduğu görülmüştür ($X^2_{(2)}$=19,53; p<0,001). Post-hoc Mann-Whitney *U* testi sonucu; yeterli/detaylı bilgisi olan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{Yeterli/detaylı}$=153,05) *örgüt içi stratejik uyuma* ilişkin algı düzeylerinin, diğer çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{Hiç\ bilgim\ yok}$=109,81; Sıra Ortalaması $_{Çok\ az/yetersiz}$=115,32) daha yüksek olduğunu göstermektedir. Stratejik yönetim kavramı bilgisinin, çalışanların *örgüt içi stratejik uyuma* ilişkin algı düzeyi üzerindeki etkisinin 'orta' derecede anlamlı olduğu görülmektedir (η^2=0,075).

Çalışanların, *ölçüm kriterlerine* ilişkin algı düzeylerinin de stratejik yönetim kavramını bilme düzeyi bazında anlamlı fark oluşturduğu görülmüştür ($X^2_{(2)}$=32,66; p<0,001). Post-hoc Mann-Whitney *U* testi sonucu; yeterli/detaylı bilgisi olan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{Yeterli/detaylı}$=159,26) *ölçüm kriterlerine* ilişkin algı düzeylerinin, diğer

çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Hiç bilgim yok}}$=108,64; Sıra Ortalaması $_{\text{Çok az/yetersiz}}$=112,46) daha yüksek olduğunu göstermektedir. Stratejik yönetim kavramı bilgisinin, çalışanların *ölçüm kriterlerine* ilişkin algı düzeyi üzerindeki etkisinin 'orta' derecede anlamlı olduğu görülmektedir (η^2=0,075).

Tablo 38. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Stratejik Yönetim Sürecinde Bulunma Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis H Testi

Boyut/ Ölçek	SY sürecine dahil olma	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W	Etki (η^2)
		n	Sıra Ort.	χ^2	*sd*	*p*		
Güven	Bulunmadım (1)	139	120,77	4,09	2	0,130	-	-
	Zaman zaman/dolaylı (2)	96	136,74					
	Sık sık/doğrudan (3)	22	147,20					
İletişim kanalları	Bulunmadım (1)	139	118,99	7,36	2	0,025*	3 >1	0,029
	Zaman zaman/dolaylı (2)	96	136,48					
	Sık sık/doğrudan (3)	22	159,59					
İletişim yön ve sıklığı	Bulunmadım (1)	139	117,81	8,97	2	0,011*	3 >1	0,035
	Zaman zaman/dolaylı (2)	96	137,49					
	Sık sık/doğrudan (3)	22	162,64					
Lider rolü	Bulunmadım (1)	139	117,30	9,11	2	0,011*	3 >1	0,036
	Zaman zaman/dolaylı (2)	96	138,67					
	Sık sık/doğrudan (3)	22	160,75					
Örgütsel doğrultu netliği	Bulunmadım (1)	139	115,81	10,41	2	0,005**	3 >1	0,041
	Zaman zaman/dolaylı (2)	96	131,71					
	Sık sık/doğrudan (3)	22	156,86					
Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme	Bulunmadım (1)	139	120,75	4,23	2	0,121	-	-
	Zaman zaman/dolaylı (2)	96	136,53					
	Sık sık/doğrudan (3)	22	148,30					
Örgüt içi stratejik uyum	Bulunmadım (1)	139	116,45	9,92	2	0,007**	3 >1	0,039
	Zaman zaman/dolaylı (2)	96	130,26					
	Sık sık/doğrudan (3)	22	159,18					
Ölçüm kriterleri	Bulunmadım (1)	139	111,39	19,17	2	0,000***	3 >1	0,075
	Zaman zaman/dolaylı (2)	96	135,03					
	Sık sık/doğrudan (3)	22	160,32					

**p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001*

Çalışanların, stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeylerine ilişkin puanlarının, stratejik yönetim sürecinde bulunma düzeyi bazında anlamlı fark sergileyip sergilemediğini bulmak için non-parametrik Kruskal-Wallis *H* testi yapılarak, stratejik yönetim sürecinde bulunma düzeyi, ölçeğin iki boyutu hariç (*Güven* ve *Amaç ve aksiyonu*

ilişkilendirme) tüm diğer alt boyutları açısından anlamlı bir farklılaşmaya sebep olduğu tespit edilmiştir (Tablo 38). Bu sonuca göre;

Çalışanların, *iletişim kanallarına* ilişkin algı düzeylerinin, stratejik yönetim sürecinde bulunma düzeyi bazında anlamlı fark oluşturduğu görülmüştür ($X^2_{(2)}$=7,36; p=0,025). Post-hoc Mann-Whitney U testi sonucu; sık sık/doğrudan katılan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{\text{Sık sık/doğrudan}}$=159,59) *iletişim kanallarına* ilişkin algı düzeylerinin, hiç katılmayan çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Bulunmadım}}$=118,99) daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Stratejik yönetim sürecinde bulunmanın, çalışanların *iletişim kanallarına* ilişkin algı düzeyi üzerindeki etkisinin 'küçük' ve anlamlı olduğu görülmektedir (η^2=0,029).

Çalışanların, *iletişim yön ve sıklığına* ilişkin algı düzeylerinin de stratejik yönetim sürecinde bulunma düzeyi bazında anlamlı fark oluşturduğu görülmüştür ($X^2_{(2)}$=8,97; p=0,011). Post-hoc Mann-Whitney U testi sonucu; sık sık/doğrudan katılan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{\text{Sık sık/doğrudan}}$=162,64) *iletişim yön ve sıklığına* ilişkin algı düzeylerinin, hiç katılmayan çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Bulunmadım}}$=117,81) daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Stratejik yönetim sürecinde bulunmanın, çalışanların *iletişim yön ve sıklığına* ilişkin algı düzeyi üzerindeki etkisinin 'küçük' ve anlamlı olduğu görülmektedir (η^2=0,035).

Çalışanların, *lider/yönetici rolüne* ilişkin algı düzeylerinin de stratejik yönetim sürecinde bulunma düzeyi bazında anlamlı fark oluşturduğu görülmüştür ($X^2_{(2)}$=9,11; p=0,011). Post-hoc Mann-Whitney U testi sonucu; sık sık/doğrudan katılan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{\text{Sık sık/doğrudan}}$=160,75) *lider/yönetici rolüne* ilişkin algı düzeylerinin, hiç katılmayan çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Bulunmadım}}$=117,30) daha yüksek olduğunu göstermektedir. Stratejik yönetim sürecinde bulunmanın, çalışanların *lider/yönetici rolüne* ilişkin algı düzeyi üzerindeki etkisinin 'küçük' ve anlamlı olduğu görülmektedir (η^2=0,036).

Çalışanların, *örgütsel doğrultu netliğine* ilişkin algı düzeylerinin de stratejik yönetim sürecinde bulunma düzeyi bazında anlamlı fark oluşturduğu görülmüştür ($X^2_{(2)}$=10,41; p=0,005). Post-hoc Mann-Whitney U testi sonucu; sık sık/doğrudan katılan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{\text{Sık sık/doğrudan}}$=156,86) *örgütsel doğrultu netliğine* ilişkin algı düzeylerinin, hiç katılmayan çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Bulunmadım}}$=115,81) daha

yüksek olduğunu göstermektedir. Stratejik yönetim sürecinde bulunmanın, çalışanların *örgütsel doğrultu netliğine* ilişkin algı düzeyi üzerindeki etkisinin 'küçük' ve anlamlı olduğu görülmektedir (η^2=0,041).

Çalışanların, *örgüt içi stratejik uyuma* ilişkin algı düzeylerinin de stratejik yönetim sürecinde bulunma düzeyi bazında anlamlı fark oluşturduğu görülmüştür ($X^2_{(2)}$=9,92; p=0,007). Post-hoc Mann-Whitney U testi sonucu; sık sık/doğrudan katılan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{\text{Sık sık/doğrudan}}$=159,18) *örgüt içi stratejik uyuma* ilişkin algı düzeyleri, hiç katılmayan çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Bulunmadım}}$=116,45) daha yüksek olduğunu göstermektedir. Stratejik yönetim sürecinde bulunmanın, çalışanların *örgüt içi stratejik uyuma* ilişkin algı düzeyi üzerindeki etkisinin 'küçük' ve anlamlı olduğu görülmektedir (η^2=0,039).

Son olarak, çalışanların, *ölçüm kriterlerine* ilişkin algı düzeylerinin de stratejik yönetim sürecinde bulunma düzeyi bazında anlamlı fark sergilediği görülmüştür ($X^2_{(2)}$=19,17; p<0,001). Post-hoc Mann-Whitney U testi sonucu; sık sık/doğrudan katılan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{\text{Sık sık/doğrudan}}$=160,32) *ölçüm kriterlerine* ilişkin algı düzeylerinin, hiç katılmayan çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Bulunmadım}}$=111,39) daha yüksek olduğunu göstermektedir. Stratejik yönetim sürecinde bulunmanın, çalışanların *ölçüm kriterlerine* ilişkin algı düzeyi üzerindeki etkisinin 'orta' derecede anlamlı olduğu görülmektedir (η^2=0,075).

Tablo 39. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması (özet)

Değişken	**F1**	**F2**	**F3**	**F4**	**F5**	**F6**	**F7**	**F8**
Cinsiyet	-	-	-	-	-	-	-	-
Yaş	-	-	-	-	-	-	-	-
Medeni durum	-	-	-	-	-	-	-	-
Eğitim durumu	-	-	-	-	-	-	-	-
Aylık gelir	-	-	-	-	-	-	-	-
Bu iş yerinde çalışma süresi	-	-	-	-	-	-	-	-
Toplam çalışma süresi	-	-	-	-	-	-	-	-
Pozisyon	*	-	-	-	-	-	-	*
Stratejik yönetim kavramı ile ilgili bilgi düzeyi	**	***	***	***	***	**	***	***
İşyerinde stratejik yönetim sürecine dâhil olma	-	*	*	*	**	-	**	***

**p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001 (Anlamlı Fark)*
Stratejinin İletişimi
F1: Güven
F2: İletişim kanalları
F3: İletişim yön ve sıklığı
F4: Lider rolü

Stratejilerin Yayılımı
F5: Örgütsel doğrultu netliği
F6: Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme
F7: Örgüt içi stratejik uyum
F8: Ölçüm kriterleri

Tablo 39'dan da görüleceği üzere, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinden iş pozisyonu, *güven* ve *ölçüm kriterlerinde* anlamlı farka neden olurken, çalışanların stratejik yönetim kavramı ile ilgili bilgi sahibi olma düzeyleri tüm boyutlarda ve stratejik yönetim sürecinde bulunma düzeyi, ölçeğin iki boyutu hariç (*Güven* ve *Amaç ve aksiyonu ilişkilendirme*) diğer tüm alt boyutlarda anlamlı farklılaşmaya (p<0,05) neden olmaktadır. Çalışanların diğer demografik özellikleri ise anlamlı farklılaşmaya neden olmamaktadır (p>0,05).

4.4.1. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Demografik Özellikler Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 40. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Cinsiyet Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi

Boyut	Cinsiyet	Betimsel İst.			t-test			Etki (*d*)
		n	$\overline{X}$	***ss***	***t***	***sd***	***p***	
Duygusal sinizm	Kadın	121	1,86	0,95	1,38	259	0,170	-
	Erkek	140	1,71	0,82				
İnançsal sinizm	Kadın	121	2,22	0,94	1,39	259	0,166	-
	Erkek	140	2,07	0,88				
Örgütsel sinizm	Kadın	120	2,62	0,86	0,57	258	0,570	-
	Erkek	140	2,56	0,77				
İş tatmini (pozitif yönlü)	Kadın	120	3,97	0,77	0,91	257	0,362	-
	Erkek	139	4,06	0,74				

Kadın ve erkek çalışanların, örgütsel sinizm düzeyi puanları arasındaki anlamlı farkın varlığı bağımsız (ilişkisiz) gruplar *t* testiyle incelenmiş ve cinsiyete bağlı anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0,05) (Tablo 40). Bir diğer deyişle, kadın-erkek çalışanların, örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin algı düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 41. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Yaş Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi

Boyut/ Ölçek	Yaş	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W	Etki (η^2)
		n	Sıra Ort.	χ^2	*sd*	*p*		
Duygusal sinizm	30 ve altı	91	140,37	3,17	3	0,367	-	-
	31-40	119	122,32					
	41-50	43	132,51					
	51-60	7	128,93					
İnançsal sinizm	30 ve altı	91	134,38	2,66	3	0,448	-	-
	31-40	119	127,13					
	41-50	43	137,72					
	51-60	7	92,86					
Örgütsel sinizm	30 ve altı	91	130,48	0,57	3	0,904	-	-
	31-40	119	129,50					
	41-50	42	133,56					
	51-60	7	110,79					
İş tatmini (pozitif yönlü)	30 ve altı	90	118,04	3,72	3	0,293	-	-
	31-40	119	137,86					
	41-50	43	131,29					
	51-60	6	122,75					

Çalışanların, örgütsel sinizm düzeylerine ait puanlarının, yaşa bazında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis *H* testi ile yaşın anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür (p>0,05) (Tablo 41). Başka bir deyişle, farklı yaş gruplarındaki çalışanların, örgütsel sinizm düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 42. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Medeni Durum Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi

Boyut	Medeni durum	Betimsel İst.			t-test			Etki (*d*)
		n	$\overline{X}$	*ss*	*t*	*sd*	*p*	
Duygusal sinizm	Evli	146	1,66	0,86	2,19	262	0,034*	0,28
	Bekâr	108	1,93	0,91				
İnançsal sinizm	Evli	146	2,09	0,88	1,24	262	0,215	-
	Bekâr	108	2,23	0,95				
Örgütsel sinizm	Evli	146	2,58	0,76	0,28	262	0,780	-
	Bekâr	107	2,61	0,87				
İş tatmini (pozitif yönlü)	Evli	145	4,12	0,69	2,51	262	0,013*	0,32
	Bekâr	107	3,88	0,82				

**p<0,05*

Evli ve bekâr çalışanların, örgütsel sinizm düzeyi puanları arasında anlamlı farklılık oluşup oluşmadığı bağımsız gruplar *t* testiyle incelenmiş ve medeni duruma bağlı olarak çalışanların duygusal sinizm ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur (Tablo 42). Buna göre;

Evli ve bekâr çalışanların, *duygusal sinizm* düzeyi puanları arasında bekâr çalışan lehine fark olduğu bulunmuştur [$t_{(262)}$=2,19; p=0,034]. Gruplara ait puanların ortalaması incelediğinde, bekâr çalışanların *duygusal sinizm* düzeylerinin ($\overline{X}_{\text{Bekâr}}$=1,93), evli çalışanla ($\overline{X}_{\text{Evli}}$=1,66) oranla yüksek olduğu görülmektedir. Fark (*t*) testinin ardından anlamlı fark tespit edildiğinden Cohen's *d* değeri hesaplanmıştır. Cohen's *d*, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkinın büyüklüğünü (effect size) belirler. Bu değer, 80' üzeri 'çok büyük, 0,51-0,80 'büyük', 0,21-0,50 'orta' ve 0,20 ve altı 'küçük' etki olarak kabul edilir (Morgan, Leech, Gloeckner, & Barrett, 2011, s. 101). Buna göre, medeni durumun, çalışanların *duygusal sinizm* düzeyi üzerindeki etkisinin 'orta' derecede anlamlı olduğu görülmektedir (d_{Cohen}=0,22).

Evli ve bekâr çalışanların, *iş tatmini* düzeyi puanları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılık evli çalışanlar lehinedir [$t_{(262)}$=2,51; p=0,013]. Evli çalışanların *iş tatmini* düzeylerinin ($\overline{X}_{\text{Evli}}$=4,12), bekâr çalışanlardan ($\overline{X}_{\text{Bekar}}$=3,88) daha yüksek olduğu görülmektedir. Medeni durumun, çalışanların *iş tatmini* düzeyi üzerindeki etkisi orta' derecede anlamlıdır (d_{Cohen}=0,32).

Tablo 43. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Eğitim Durumu Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Testi

Boyut/ Ölçek	Eğitim durumu	Betimsel İst.			ANOVA		Scheffe Test	Etki (η^2)
		n	$\overline{X}$	*ss*	*F*	*p*		
Duygusal sinizm	Ortaöğretim ve altı	54	1,73	0,82	0,24	0,787	-	-
	Üniversite mezunu	154	1,81	0,92				
	Lisansüstü	51	1,73	0,85				
İnançsal sinizm	Ortaöğretim ve altı	54	2,09	0,76	0,16	0,852	-	-
	Üniversite mezunu	154	2,15	0,95				
	Lisansüstü	51	2,18	0,96				
Örgütsel sinizm	Ortaöğretim ve altı	54	2,50	0,76	0,39	0,678	-	-
	Üniversite mezunu	153	2,62	0,85				
	Lisansüstü	51	2,58	0,78				
İş tatmini (pozitif yönlü)	Ortaöğretim ve altı	53	4,16	0,58	1,49	0,227	-	-
	Üniversite mezunu	153	4,00	0,80				
	Lisansüstü	51	3,91	0,78				

Çalışanların, örgütsel sinizm düzeylerinin, eğitim durumu bazında anlamlı fark ortaya koyup koymadığını araştırmak amacıyla tek-yönlü varyans analizi (ANOVA) yapıldığında eğitim durumun anlamlı fark oluşturmadığı görülmüştür (p>0,05) (Tablo 43). Diğer bir ifadeyle, farklı gruplardaki eğitim düzeyindeki çalışanların, örgütsel sinizm düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 44. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Gelir Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi

Boyut/ Ölçek	Gelir	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W	Etki (η^2)
		n	Sıra Ort.	χ^2	*sd*	*p*		
Duygusal sinizm	3.000 TL ve altı	43	123,59	2,94	3	0,401	-	-
	3.001-5.000 TL	132	125,43					
	5.001-10.000 TL	54	109,40					
	10.001 ve üstü	11	103,77					
İnançsal sinizm	3.000 TL ve altı	43	125,57	3,21	3	0,361	-	-
	3.001-5.000 TL	132	125,07					
	5.001-10.000 TL	54	109,70					
	10.001 ve üstü	11	98,86					
Örgütsel sinizm	3.000 TL ve altı	43	123,78	2,57	3	0,463	-	-
	3.001-5.000 TL	131	124,55					
	5.001-10.000 TL	54	107,87					
	10.001 ve üstü	11	110,64					
İş tatmini (pozitif yönlü)	3.000 TL ve altı	43	113,67	0,71	3	0,870	-	-
	3.001-5.000 TL	131	120,08					
	5.001-10.000 TL	54	125,41					
	10.001 ve üstü	11	117,27					

Çalışanların, örgütsel sinizm düzeylerinin, gelir bazında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak için non-parametrik Kruskal-Wallis *H* testi yapılarak aylık gelirin anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür (p>0,05) (Tablo 44). Başka bir deyişle, farklı gelir gruplarındaki çalışanların, örgütsel sinizm düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 45. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Bu İş Yerinde Çalışma Süresi Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi

Boyut/ Ölçek	İş yerinde çalışma süresi	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W	Etki (η^2)
		n	Sıra Ort.	χ^2	*sd*	*p*		
Duygusal sinizm	0-5 yıl	149	134,20	1,09	3	0,778	-	-
	6-10 yıl	71	126,01					
	11-15 yıl	17	130,65					
	16 yıl ve üstü	23	120,28					
İnançsal sinizm	0-5 yıl	149	133,90	1,11	3	0,775	-	-
	6-10 yıl	71	123,12					
	11-15 yıl	17	135,50					
	16 yıl ve üstü	23	127,59					
Örgütsel sinizm	0-5 yıl	149	128,41	0,38	3	0,944	-	-
	6-10 yıl	70	130,34					
	11-15 yıl	17	139,88					
	16 yıl ve üstü	23	131,98					
İş tatmini (pozitif yönlü)	0-5 yıl	148	125,18	1,36	3	0,715	-	-
	6-10 yıl	71	137,13					
	11-15 yıl	17	128,53					
	16 yıl ve üstü	22	134,70					

Çalışanların, örgütsel sinizm düzeylerinin, bu iş yerindeki çalışma süresi bazında anlamlı fark olışturup oluşturmadığını bulmak için non-parametrik Kruskal-Wallis *H* testi yapılarak iş yerindeki çalışma süresi bazında herhangi bir farklılaşmaya neden olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05) (Tablo 45). Başka bir deyişle, iş yerindeki farklı çalışma süresi gruplarındaki çalışanların, örgütsel sinizm düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 46. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Toplam Çalışma Süresi (Deneyim) Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Testi

Boyut/ Ölçek	Toplam ç. Süresi	Betimsel İst.			ANOVA		Scheffe Test	Etki (η^2)
		n	$\overline{X}$	*ss*	*F*	*p*		
Duygusal sinizm	0-5 yıl	77	1,87	0,85	0,99	0,397	-	-
	6-10 yıl	68	1,80	0,82				
	11-15 yıl	41	1,63	0,98				
	16 yıl ve üstü	69	1,67	0,89				
İnançsal sinizm	0-5 yıl	77	2,25	0,95	0,92	0,430	-	-
	6-10 yıl	68	2,16	0,90				
	11-15 yıl	41	2,10	1,06				
	16 yıl ve üstü	69	2,00	0,80				
Örgütsel sinizm	0-5 yıl	77	2,58	0,94	0,35	0,793	-	-
	6-10 yıl	67	2,64	0,74				
	11-15 yıl	41	2,48	0,70				
	16 yıl ve üstü	69	2,55	0,79				
İş tatmini (pozitif yönlü)	0-5 yıl	76	3,90	0,79	2,29	0,079	-	-
	6-10 yıl	68	3,99	0,73				
	11-15 yıl	41	4,22	0,71				
	16 yıl ve üstü	68	4,14	0,71				

Çalışanların, örgütsel sinizm düzeylerinin, toplam çalışma süresi (deneyim) bazında anlamlı fark ortaya koyup koymadığını görmek amacıyla tek-yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış, toplam çalışma süresinin anlamlı farklılaşmaya oluşturmadığı görülmüştür (p>0,05) (Tablo 46). Diğer bir ifadeyle, çalışma deneyimi farklı çalışanların, örgütsel sinizm düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 47. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İş Pozisyonu Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi

Boyut/ Ölçek	İş pozisyonu	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W	Etki (η^2)
		n	Sıra Ort.	χ^2	*sd*	*p*		
Duygusal sinizm	Yönetici	20	77,95	1,24	2	0,539	-	-
	Akademisyen	21	81,48					
	Çalışan	132	89,25					
İnançsal sinizm	Yönetici	20	72,45	2,45	2	0,293	-	-
	Akademisyen	21	96,21					
	Çalışan	132	87,74					
Örgütsel sinizm	Yönetici	20	72,15	1,89	2	0,389	-	-
	Akademisyen	21	88,69					
	Çalışan	131	88,34					
İş tatmini (pozitif yönlü)	Yönetici	20	87,53	0,74	2	0,691	-	-
	Akademisyen	21	77,36					
	Çalışan	130	87,16					

Araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel sinizm düzeylerinin, iş pozisyonları bazında anlamlı fark ortaya koyup koymadığını anlamak amacıyla non-parametrik Kruskal-Wallis *H* testü yapılmış ve sonucunda iş pozisyonunun anlamlı farka neden olmadığı görülmüştür ($p>0,05$) (Tablo 47).

Tablo 48. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin SY Kavramını Bilme Düzeyleri Bazında Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi

Boyut/ Ölçek	SY kavramı bilgisi	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W	Etki (η^2)
		n	Sıra Ort.	χ^2	*sd*	*p*		
Duygusal sinizm	Hiç bilgim yok (1)	29	152,36	11,22	2	0,004**	1, 2 > 3	0,043
	Çok az/yetersiz (2)	116	147,31					
	Yeterli/detaylı (3)	115	115,60					
İnançsal sinizm	Hiç bilgim yok (1)	29	147,03	9,66	2	0,008**	1, 2 > 3	0,037
	Çok az/yetersiz (2)	116	144,72					
	Yeterli/detaylı (3)	115	114,50					
Örgütsel sinizm	Hiç bilgim yok (1)	29	146,55	17,81	2	0,000***	1, 2 > 3	0,069
	Çok az/yetersiz (2)	116	149,65					
	Yeterli/detaylı (3)	114	108,34					
İş tatmini (pozitif yönlü)	Hiç bilgim yok (1)	29	112,91	8,84	2	0,012*	1, 3 > 2	0,034
	Çok az/yetersiz (2)	115	114,18					
	Yeterli/detaylı (3)	114	151,54					

**p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001*

Çalışanların, örgütsel sinizm düzeylerinin, stratejik yönetim kavramı ile ilgili bilgi düzeyi bazında anlamlı fark oluşturup oluşturmadıklarına ilişkin non-parametrik Kruskal-Wallis *H* testi yapılarak, stratejik yönetim kavramını bilme düzeyinin örgütsel sinizmin tüm boyutları bazında anlamlı farklılaşmaya yol açtığı tespit edilmiştir (Tablo 48). Test sonuçlarına göre;

Çalışanların, *duygusal sinizm* düzeylerinin, stratejik yönetim kavramını bilme düzeyine göre anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur ($X^2_{(2)}$=11,22; p=0,004). Farklılığın nereden kaynaklandığını tespit etmek için yapılan post-hoc Mann-Whitney *U* testi; yeterli/detaylı bilgisi olan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{\text{Yeterli/detaylı}}$=115,60) *duygusal sinizm* düzeylerinin, diğer çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Hiç bilgim yok}}$=152,36; Sıra Ortalaması $_{\text{Çok az/yetersiz}}$=147,31) daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Stratejik yönetim kavramı bilgisinin, çalışanların *duygusal sinizm* düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı ve 'küçük' olduğu görülmektedir (η^2=0,043).

Çalışanların, *inançsal sinizm* düzeylerinin de stratejik yönetim kavramını bilme düzeyi bazında nlamlı derecede farklığa yol açtığı görülmüştür ($X^2_{(2)}$=9,66; p=0,008). Post-hoc Mann-Whitney *U* test sonusu; yeterli/detaylı bilgisi olan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{\text{Yeterli/detaylı}}$=114,50) *inançsal sinizm* düzeylerinin diğer çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Hiç bilgim yok}}$=147,03; Sıra Ortalaması $_{\text{Çok az/yetersiz}}$=144,72) daha düşük olduğunu göstermektedir. Stratejik yönetim kavramı bilgisinin, çalışanların *inançsal sinizm* düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı ve 'küçük' olduğu görülmektedir (η^2=0,037).

Çalışanların, *örgütsel sinizm* düzeylerinin de stratejik yönetim kavramını bilme düzeyine göre anlamlı farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir ($X^2_{(2)}$=17,81; p<0,001). Post-hoc Mann-Whitney *U* test sonucu; yeterli/detaylı bilgisi olan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{\text{Yeterli/detaylı}}$=108,34) *örgütsel sinizm* düzeyleri, diğer çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Hiç bilgim yok}}$=146,55; Sıra Ortalaması $_{\text{Çok az/yetersiz}}$=149,65) daha düşüktür. Stratejik yönetim kavramı bilgisinin, çalışanların *örgütsel sinizm* düzeyine etkisi 'orta' derecede anlamlıdır (η^2=0,069).

Çalışanların, *iş tatmini* düzeylerinin de stratejik yönetim kavramını bilme düzeyine göre anlamlı fark oluşturduğu tespit edilmiştir ($X^2_{(2)}$=8,84; p<0,001). Post-hoc Mann-Whitney *U* test sonucu; yeterli/detaylı bilgisi olan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{\text{Yeterli/detaylı}}$=151,54) *iş tatmini* düzeyleri, diğer çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{\text{Hiç bilgim}}$

$_{yok}$=112,91; Sıra Ortalaması $_{Çok\ az/yetersiz}$=114,18) daha yüksektir. Stratejik yönetim kavramı bilgisinin, çalışanların *iş tatmini* düzeyine etkisi 'küçük' ve anlamlıdır (η^2=0,034).

Tablo 49. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Stratejik Yönetim Sürecinde Bulunma Düzeyleri Bazında Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi

Boyut/ Ölçek	SY sürecine dâhil olma	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W	Etki (η^2)
		n	Sıra Ort.	χ^2	*sd*	*p*		
Duygusal sinizm	Bulunmadım (1)	139	131,63	2,82	2	0,244	-	-
	Zaman zaman/dolaylı (2)	96	130,88					
	Sık sık/doğrudan (3)	22	104,23					
İnançsal sinizm	Bulunmadım (1)	139	133,50	4,39	2	0,111	-	-
	Zaman zaman/dolaylı (2)	96	129,60					
	Sık sık/doğrudan (3)	22	97,95					
Örgütsel sinizm	Bulunmadım (1)	138	136,15	6,41	2	0,041*	1, 2 > 3	0,025
	Zaman zaman/dolaylı (2)	96	135,38					
	Sık sık/doğrudan (3)	22	94,14					
İş tatmini (pozitif yönlü)	Bulunmadım (1)	138	126,31	3,32	2	0,190	-	-
	Zaman zaman/dolaylı (2)	95	124,18					
	Sık sık/doğrudan (3)	22	155,07					

**p<0,05*

Çalışanların, örgütsel sinizm düzeylerinin, stratejik yönetim sürecinde bulunma düzeyi bazında anlamlı fark ortaya koyup koymadığını görmek amacıyla non-parametrik Kruskal-Wallis *H* testi yapılarak stratejik yönetim sürecinde bulunma düzeyinin, ölçeğin sadece örgütsel sinizm boyutu bakımından anlamlı farkl yarattığı görülmüştür ($X^2_{(2)}$=6,41; p=0,041) (Tablo 49). Post-hoc Mann-Whitney *U* test sonucu; stratejik yönetim sürecinde sık sık/doğrudan bulunan çalışanların (Sıra Ortalaması $_{Sık\ sık/doğrudan}$=94,14) *örgütsel sinizm* düzeylerinin diğer çalışanlardan (Sıra Ortalaması $_{Bulunmadım}$=136,15; Sıra Ortalaması $_{Zaman\ zaman/dolaylı}$=135,38) daha düşük olduğunu göstermektedir. Stratejik yönetim sürecinde bulunmanın, çalışanların *örgütsel sinizm* düzeyine etkisi 'küçük' ve anlamlıdır (η^2=0,025).

Tablo 50. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması (özet)

Değişken	**Duygusal Sinizm**	**İnançsal Sinizm**	**Örgütsel Sinizm**	**İş Tatmini**
Cinsiyet	-	-	-	-
Yaş	-	-	-	-
Medeni durum	*	-	-	*
Eğitim durumu	-	-	-	-
Aylık gelir	-	-	-	-
Bu iş yerinde çalışma süresi	-	-	-	-
Toplam çalışma süresi	-	-	-	-
Pozisyon	-	-	-	-
Stratejik yönetim kavramı ile ilgili bilgi düzeyi	**	**	***	*
İşyerinde stratejik yönetim sürecine dâhil olma	-	-	*	-

**p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001 (Anlamlı Fark)*

Tablo 50'den görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinden medeni durum, *duygusal sinizm* ve *iş tatmini* düzeylerinde anlamlı farka neden olurken, çalışanların stratejik yönetim kavramı ile ilgili bilgi sahibi olma düzeyleri tüm boyutlarda ve stratejik yönetim sürecinde bulunma düzeyi ise sadece *örgütsel sinizm* düzeyinde anlamlı farka (p<0,05) neden olmaktadır. Çalışanların diğer demografik özellikleri ise anlamlı farklılaşmaya neden olmamaktadır (p>0,05).

BÖLÜM 5. SONUÇ

Bu çalışmada stratejik yönetimde stratejilerin iletişimi ve stratejilerin yayılımının örgütsel sinizm ile olan ilişkisi faaliyetini otomotiv sektöründe gösteren bir işletmenin 284 beyaz yakalı çalışanı üzerinde araştırılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların %53,0'ü erkektir. Katılımcıların %45,1 ile büyük oranda 31-40 yaş aralığındadır. Çalışanların yarısından fazlası, %55,3 ile evlidir ve büyük bir bölümü %58,3 ile üniversite mezunudur. En büyük gelir grubunu %50,0 ile 3.001 TL-5.000 TL aylık geliri olan çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların %56,4'ü bu iş yerinde 0-5 yıldır çalışmakta olup %29,2'sinin toplam çalışma deneyimi vardır. Araştırmaya katılanların %7,6'sı yönetici, %8,0'i akademisyenken kalan %50,0'si çalışandır.

Çalışanların stratejilerin örgüt içindeki iletişim ve yayılım düzeylerine ilişkin puanlar demografik faktörler bazında incelendiğinde (Tablo 51) pozisyon ve SY sürecinde bulunma demografiklerinde anlamlı fark olup olmadığı yapılan post-Sheffe testleriyle bulunmuştur. Pozisyona bağlı olarak özellikle akademisyende güven ve ölçüm kriterleri boyutlarında düşük çıkması manidardır. Bunun sebebi akademisyenlerin çalıştıkları kurumlara duydukları güvendeki azalma olarak yorumlanabilir. Daha sonraki çalışmalar akademisyenlere yöneltilerek yapılabilir ve böylece akademisyenlerde neden kuruma güven azalması yaşandığı ölçümlenebilir.

Yine Tablo 51'de görüldüğü üzere çalışanların SY sürecinde bulunmamaları iki boyut hariç diğer tüm boyutlarda önemli fark göstermektedir. Bu bulgu, tam da çalışmanın dikkat çekmek istediği noktayı açıklamaktadır. Çalışanların SY sürecinde bulunmaları ölçekte etki yaratmaktadır.

Tablo 51. Çalışanların Stratejilerin Örgüt İçindeki İletişim ve Yayılım Düzeylerine İlişkin Puanlarının Demografik Özellikler Bazında Değerlendirilmesi

Demografik özellikler	**Anlamlı fark**	**Açıklama**
Cinsiyet	Yok	Tüm boyutlarda
Yaş	Yok	Tüm boyutlarda
Medeni durum	Yok	Tüm boyutlarda
Eğitim	Yok	Tüm boyutlarda
Gelir	Yok	Tüm boyutlarda

İş yerinde çalışma süresi	Yok	Tüm boyutlarda
Toplam çalışma süresi	Yok	Tüm boyutlarda
Pozisyon	Var	Güven ve ölçüm kriterleri boyutlarında akademisyenlerde daha düşük
SY kavramını bilme	Var	Tüm boyutlarda
SY sürecinde bulunma	Var	Güven ve amaç/aksiyon ilişkilendirme hariç diğer boyutlar

Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri demografik özellikler bazında karşılaştırıldığında (Tablo 52) medeni duruma bağlı farklılık gözlemlenmektir. Bekârlarda duygusal sinizmin yüksek olmasının sebebi hayalini kurdukları ile ulaşamamış olmalarından kaynaklanabilir. Evlilerin iş tatmini boyutunun yüksek olması daha fazla geçim kaygısı yaşamaları ve sorumluluklarının fazla olması kaynaklı olabilir. Literatürde medeni durum ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmalarda çok farklı sonuçlara rastlanmaktadır. Örneğin Delken (Delken, 2004)bekârların örgütsel sinizm düzeylerinin evlilerden daha yüksek olduğunu ortaya koyarken, Efilti ve diğerleri (Efilti, Gönen, & Öztürk, 2008) hiçbir fark olmadığını belirtmiştir.

Yine Tablo 52'de gözüktüğü üzere çalışanların SY süreçlerinde bulunmamaları örgütsel sinizmi arttırmaktadır ve bu tam olarak bu çalışmanın özünü oluşturmaktadır. Örgütsel sinizmi azaltmak için çalışanların SY sürecine dâhil edilmeleri esastır.

Tablo 52. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Demografik Özellikler Bazında Değerlendirilmesi

Demografik özellikler	**Anlamlı fark**	**Anlamlı fark**
Cinsiyet	Yok	Tüm boyutlarda
Yaş	Yok	Tüm boyutlarda
Medeni durum	Var	Bekârlarda duygusal sinizm yüksek Evlilerde iş tatmini yüksek
Eğitim	Yok	Tüm boyutlarda
Gelir	Yok	Tüm boyutlarda
İş yerinde çalışma süresi	Yok	Tüm boyutlarda
Toplam çalışma süresi	Yok	Tüm boyutlarda
Pozisyon	Yok	Tüm boyutlarda
SY kavramını bilme	Var	Tüm boyutlarda
SY sürecinde bulunma	Var	Örgütsel sinizm boyutunda

Araştırmaya katılanların %43,6'sı, yani neredeyse yarısı stratejik yönetim kavramı bilgisine sahiptir. Öte yandan stratejik yönetim sürecinde bulunmayanların oranının %52,7 olması manidardır. Buna rağmen stratejilerin iletişimi ve yayılımı

ölçeğinin tüm boyutları ile örgütsel sinizm ölçeğinin tüm boyutları arasında orta ve güçlü şiddetle ilişki olması stratejik yönetimin önemine dikkat çekmektedir.

Araştırma hipotezleri elde edilen bulgular ışığında değerlendirildiğinde Tablo 53'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 53. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Hipotezler	**Sonuç**
H1. Stratejik yönetim bağlamında stratejilerin örgüt içindeki iletişim düzeyinin örgütsel sinizm ile ilişkisi vardır.	Kabul
H2. Stratejik yönetim bağlamında stratejilerin örgüt içindeki yayılım düzeyinin örgütsel sinizm ile ilişkisi vardır. POZİTİF	Kabul
H3. Stratejik yönetim bağlamında stratejilerin örgüt içindeki iletişim düzeyi ile yayılım düzeyinin birlikte örgütsel sinizm üzerinde etkisi vardır.	Kabul

Olgular arası ilişkileri ölçen test analizleri ile elde edilen sonuçlar, araştırma modelinin literatür ile yüksek seviyede paralellik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bulguların elde edildiği işletme çalışanlarından alınan cevaplardan elde edilen bulgular, stratejik yönetimin iki önemli faktörü olan stratejilerin iletişimi ve stratejilerin yayılımının örgütsel sinizmi azalttığını ortaya koymaktadır. Strateji iletişiminde en yüksek puanı alan boyut "güven" boyutudur. Bu bulgulardan hareketle, çalışanların örgüte mutlak güven duymak istedikleri açıktır. Güven duyabilmek için stratejik yönetim sürecinin şeffaf bir biçimde tüm çalışanlar bilgilendirilerek yapılması gerektiği söylenebilir.

Strateji yayılımında ise en yüksek puanlı boyut "amaç ve aksiyon ilişkilendirme" şeklinde ölçümlenmiştir. Çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşabilmek için yaptıkları işlerle bu amaçların arasında tutarlılık olmasını beklemektedir. Dolayısıyla kendilerinin amaçlara yönelebilmeleri için gerekli biçimde motive edilmeleri gerektiği, stratejik liderlerin bu konuda öncülük etmeleri gerektiği sonucuna varılabilir.

Örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde stratejilerin iletişimi ve yayılımı için çalışmaları başlatmaları ve uygulamaları gereği ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim sürecine yeterince katılmayan çalışanlarda örgütsel sinizm düzeyi artabilecektir. Örgütsel sinizm, örgüte zarar verdiğinden bunun oluşmaması için örgütte belirli biçimde strateji iletişimi ve yayılımı kültürü oluşturulması örgütün sürdürülebilir olması bakımından

oldukça önemlidir. Bu konuyla ilgili çalışacak araştırmacılar, buna özgü bir stratejik yönetim süreç modeli oluşturmaya kanalize olabilirler.

Bu çalışmada demografik değişkenler, homojen dağılım sağlaması için ölçümlenmiştir. Ancak demografiklerin olgular arası ilişkilerdeki etkisi bu çalışma kapsamının dışında tutulmuştur. İleride yapılacak çalışmalar, demografik değişkenlerde oluşan farklılıkları araştırılabilir.

Araştırma, otomotiv sektöründen bir işletmede yapıldığından genellenebilirliği düşüktür. Örneklem çeşitlendirerek araştırmanın sonuçlarının genellenebilirlik düzeyi arttırılabilir.

EKLER

EK 1- ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Doç. Dr. Şafak Gündüz danışmanlığında yürüttüğüm "Stratejik Yönetimde İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi" konulu doktora tez çalışmamda kullanılmak üzere hazırladığım anket sorularına vaktinizi ayırarak cevap verdiğiniz için çok teşekkür ederim.

Doğukan Gülay
Maltepe Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı
Doktora Öğrencisi, Ağustos 2020

ANKET

Bu belge, Yükseköğretim Kurulutarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

KAYNAKÇA

(2020, Temmuz 7). Wikipedia: http://en.wikipedia.org adresinden alındı

(2020, Temmuz 7). Merriam Webster: http://www.merriam-webster.com/ adresinden alındı

Abad, K. (2010). *The Influence of Disposition, Organizational Cynicism, and Equity Sensitivity on Workplace Deviance.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Walden University, College of Social and Behavioral Sciences.

Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126*(3), 269-292.

Akbaba, A. (2018). *E-İşletmeye Geçiş Sürecinde Yönetim Sistemlerinin Entegrasyonunda Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: THY Entegre Operasyon Kontrol Başkanlığında Hoshin Kanri Entegre Yönetim Modelinin Uygulanması.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi, 22*(4), 4-15.

Aktan, C. C. (2018). *Strateji ve stratejik yönetim kavramları*. Mayıs 15, 2020 tarihinde http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm adresinden alındı

Allio, M. K. (2005). A Short, Practical Guide to Implementing Strategy. *Journal of Business Strategy, 26*(4), 12-21.

Almada, S. J., Zonderman, A. B., Shekellle, R. B., Dyer, A. R., Daviglus, M. L., Costa, P. T., & Stamler, J. (1991). Neuroticism and Cynicism and Risk of Death in Mmiddle-aged Men. *The Western Electric Study. Psychosomatic Medicine, 53*(2), 1965-1975.

Anderson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior, 18*(5), 449-469.

Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation. *Human Relations, 49*(11), 1395-1418.

Arıkboğa, Ş. (2010). *Stratejik Yönetim.* İstanbul. : İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayını.

Baki, P. M. (2015). Antoine Henri De Jomini. E. Büyükyazıcı (Dü.) içinde, *Savaş Kuramları- Temel Düşünürler ve Yaklaşımlar.* İstanbul: Adres Yayınları.

Barca, M. (2009). *Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi.* Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.

Barry, B. W. (1986). *Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations.* St. Paul: Amherst Wilder Foundation.

Bayrak, A. (2013). *Belediyelerde Stratejik Yönetim ve Faaliyet Önceliklendirmesi: Bir Model Önerisi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Beer, M., Voepel, S. C., & Leibold, M. (2003). Robust Organizational Fitness for Reinventing Strategy in Rapidly Changing Industry Landscapes. I. o. University (Dü.), *IIR Working Paper.* içinde

Bilgin, K. R., & Türedi, G. Ü. (2015). Carl Von Clausewitz. E. Büyükakıncı (Dü.) içinde, *Savaş Kuramları-Temel Düşünürler ve Yaklaşımlar.* İstanbul: Adres Yayınları.

Bolfek, B., Milkovic, V., & Lukovac, M. (2017). The Impact of Internal Communication on Employee Satisfaction at a Workplace. *Oeconomica Jadertina, 7*(1).

Brandes, P. M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. University of Oklahama, College of Business Administration.

Brown, M., Kulik, C., & Metz, I. (2015). Understanding the Change-Cynicism Cycle: The Role of HR. *Human Resource Management*, 1-20.

Bryson, J. M. (1988). *Strategic planning for public and nonprofit organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.

Bursal, M. (2017). *SPSS ile Temel Veri Analizleri.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı.* Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Cook, W. X., & Medley, D. M. (1954). Proposed Hostility and Pharisaic-virtue Scales for the MMPI. *Journal of Applied Psychology, 38*(6), 414-418.

Çiftçi, T. (2011). *Üç Adımda Stratejik Yönetim, İstihbarat-İstikamet-İcraat* (Cilt Yayın No: 2011-32). İstanbul: İstanbul Sanayi Odası, Mürettebat Reklamcılık.

David, F. (2001). *Strategic Management.* New Jersey: Prentice Hall Inc.

David, F. R. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases* (12 b.). Upper Saddle River, N. J.: Pearson/ Prentice Hall.

De Feo, J. (2001).

Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. (341-352, Dü.) *Academy of Management, 23*(2).

Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers.* University of Maastricht.

Derneği, D. (1997). *Türkçe Sözlük, Dil Derneği.* İstanbul: Hürgüç Gazetecilik A. Ş.

Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları.* (Ç. İ.Bahçıvangil, Dü.) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Efilti, S., Gönen, Ö., & Öztürk, Y. F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması. *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi* (s. 1-14). Trabzon.

Ekin, D. (2019). *Strateji ile İlişkili Kavramlar.* http://www.demetekin.com.tr/strateji-ile-ilgili-kavramlar/ adresinden alındı

Eren, E. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.

Erkara, C. (2019). *Çalışanların Kuşak Farklılıklarına Göre Genel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisinin Değerlendirilmesi.* Doktora Tezi. Anadolu Ünibversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erkem, G. P. (2015). Savaş ve Savaşmak: Batı'nın Terörle Mücadele Pratiklerinin Paradoksu Üzerinde Düşünmek. *Elektronik Siyaset Bilimi Araştırmaları Dergisi, 6*(1).

Evans, W. R., Goodman, J. M., & Davis, W. D. (2011). The İmpact of Perceived Corporate Citizenship on Organizational Cynicism and Employee Deviance. *Human Performance*. 24, 79-97.

FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Cinninati: University of Cincinatti, Social Psychology.

Göksu, E. (2019). *Türk Hükümdarlık Sanatı: Kutadgu Bilig'e Göre.* İstanbul: Kronik Kitap.

Griffin, C. P. (2002). Strategic Planning for the Internal Marketing and Communication. *Journal of Facilities Management, 1*(3), 237-246.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23*(2), 61-85.

Gülboy, B. (2014). *Mutlak Savaş: Birinci Dünya Savaşı'nın Kökenleri Üzerine Clausewitzyen Bir Çözümleme* . Uluslararası İlişkiler Kütüphanesi.

Gündüz, Ş. (2014). *Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Duygusal Zekânın Aracı Rolü.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstirüsü, Yönetim ve Organizasyon.

Gündüz, Ş. (2017). *İş Yerinde Yaşanan Sendromlar* (1 b.). İstanbul: Beta Yayın A. Ş.

Gürsoy, Z. (2015). Sun Tzu. E. Büyükakıncı (Dü.) içinde, *Savaş Kuramları- Temel Düşünürler ve Yaklaşımlar.* İstanbul: Adres Yayınları.

Hacib, Y. H. (1998). *Yusuf Has Hacib Kutadgu Bilig.* İstanbul: Toker Yayınları.

Haller, D. (2010). Eight Reasons to Reject Cynicism, and Rethink the Meaning of Your Values. *Foundry Management & Technology*.

Henri, Baron de Jomini. (tarih yok). Mayıs 8, 2020 tarihinde Britannica Ansiklopedisi: https://www.britannica.com/biography/Henri-baron-de-Jomini. adresinden alındı

İndigo Dergisi . (2015). Mayıs 6, 2020 tarihinde Savaş Kuramlarında Sun-Tzu ve Clausewitz: https://indigodergisi.com/2015/04/savas-kuramlarinda-sun-tzu-ve-clausewitz/ adresinden alındı

İşcan, Ö. F. (2015). Stratejilerin Uygulanması: Yapı ve Kültür . *Stratejik Yönetim.* içinde Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Izard, C. E. (1977). *Human Emotions.* New York: Plenum.

Jawlick, A. A. (2016). *Statistics from A to Z.* Wiley Online Books.

Kabakçı, E. (2010). Siyasal Düşünceler Tarihi. İstanbul. mayıs 10, 2020 tarihinde http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/siyasaldusuncelertarihi.pdf. adresinden alındı

Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (2 b.). Ankara: Asil.

Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion* (1 b.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Karabulut, B. (2019). Uluslararası İlişkilerde Strateji Olgusunun Tarihsel Gelişimi. *M5 Ulusal Güvenlik, Savunma ve Strateji Dergisi*.

Karadereli, C. (2015). *Savaş Kuramları.* Ankara: Adres Yayınları.

Karaosmanoğlu, A. L. (2011). Yirmibirinci Yüzyılda Savaşı Tartışmak: Clausewitz Yeniden. *Uluslararası İlişkiler Dergisi, 8*(28), 5-25.

Karcıoğlu, F., & Kurt, E. (2009). Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23*(3), 1-17.

Kaya, B. (2003). *Bütünleşik kurumsal iletişim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kılıçbay, M. A. (1995). Von Clausewitz'in Bilimsel Savaşı. *Cogito Dergisi*(3).

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,.

Koyun, S. (2019). *Hoshin Kanri Nedir? İlkeleri, Yönetimi, Uygulanması, 29.Mayıs.2019.* Mayıs 10, 2020 tarihinde https://www.sezginkoyun.com/hoshin-kanri-nedir/ adresinden alındı

Kreuz, R. J., & Glucksberg, S. (1989). How to be sarcastic: The echoic reminder theory of verbal irony. *Journal of Experimental Psychology: General, 118*(4), 374-386.

Kurt, A. M. (2008). *Etkin Bir Kalite Aracı Olarak Hoshin Kanri ve İşletme Performansına Etkisi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurumu, T. D. (2013). *Türkçe Sözlük* (Cilt 857). (T. D. Yayınları, Dü.) Ankara: Ertem Basın Yayın Dağıtım,.

Leech, N. L., Barrettt, K. C., & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation.* London: Lawrance Erlbaum Associates Publishers.

Lloyd, H. L., & Varey, R. J. (2003). Factors Affecting Internal Communication in a Strategic Alliance Project. *Corporate Communications An International Journal, 8*(3), 197-207.

Lloyd, H. L., & Varey, R. J. (2003). Factors Affecting International Communication in a Strategic Alliance Project. *Corporate Communication: An International Journal, 8*(3), 197-207.

Luczywek, D. R. (2007). *Can Personality Buffer Cynicism? Moderating Effects of Extraversion and Neuroticism in Response to Workplace Hassles.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. San Diego: Allient International University, Marshall Goldsmith School of Management.

Lynne, M. A., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior, 11*(1), 48-59.

Machiavelli, N. (2004). *Prens.* (H. Mutluay, Çev.) İstanbul: Bordo Siyah Klasik Yayınlar.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*(2), 99-113.

Milus, T. M. (2001). A Systems Model of Cynicism Based on Social Theory. *Doktora Tezi*. Harvard University, Graduate School and Research Center.

Mino, E. C. (2002). Doktora Tezi. *Organisational Trust, Organisational Cynicism and Organisational Commitment during a Change Initiative*. Alliant International University, College of Organisational Studies.

Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign . *Academy of Management Review, 23*(3), 567-588.

Montiglio, S. (2011). *From Villain to Hero.* Michigan: The University of Michigan Press.

Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barrett, K. C. (2011). *IBM SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation* (4 b.). Taylor&Francis.

Naktiyok, A. (2015). İç Çevre (İşletme) Analizi. *Stratejik Yönetim.* içinde Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Neuvonen, E., Rusanen, M., Solomon, A., Ngandu, T., Laatikainen, T. S., & Tolppanen, A. M. (2014). Late-life Cynical Distrust, Risk of Incident Dementia. *Neurology, 82*(24), 2205-2212.

Özler, D., & Atalay, C. (2011). Research to Determine the Rrelationship between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector. *Business an Management Review, 1*(4), 26-38.

Özveren, M. (2009). *İşletme Yönetimi.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Özyılmaz, A. (1998). *Stratejik Kalite Planlaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual.* Australia: Allen & Unwin.

Pekşen, H. D., & Güneylioğlu, M. (2015). Tukidides. E. Büyükakıncı (Dü.) içinde, *Savaş Kuramları-Temel Düşünürler ve Yaklaşımlar* (s. 34-50). Ankara: Liberte.

Peng, Z., & Zhou, F. (2009). The Moderating Effect of Supervisory Conscientiousness on the Relationship between Employee's Social Cynicism and Perceived Interpersonal Justice. *Social Behavior and Personality, 37*(6), 863-864.

Polat, E. Ç. (2014). *Stratejik Yönetim Sürecinde Yayılım ve İletişim Ekseninde Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri ve Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama.*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimeri Enstitüsü.

Postmes, M., Tanis, M., & Witt, B. D. (2001). Communication and Commitment in Organisations. *Group Process and Intergroup Relations, 4*(3), 227-246.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *The Academy of Management Executive, 11*(1), 48-59.

Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi* (1 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım A. Ş.

Serdar, Ş. (2001). *Dengelenmiş Performans Yaklaşımı ve Hoshin Kanri'nin Birlikte Kullanıldığı Stratejik Yönetim Modeli.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Sevinç, B. (2014). Strateji Kavramı ve Örgütlerde Bir Yönetim İlkesi Olarak Kullanılması. *Türk İdare Dergisi*(479), 213-242.

Shea, L. I. (2003). *Diogenes in the Saloon: Cynicism and the Question of Enlightenment.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Harvard University , Graduate School of Arts and Sciences.

Sinan, Y., & Kavas, E. (2016). Kurumlarda Örgütsel Sinizm: Karşılaştırmalı bir Analiz. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9*(44), 1212-1218.

Sipahi, B., Yurtkoru, S., & Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Smaligo, N. (2010). Enlightenment and Cynicism. *Doktora Tezi*, 95. Southern Illinois University, Department of Philosophy.

Smith, T. W., Ruiz, J. M., Cundiff, J. M., & Nealey-Moore, J. B. (2013). Optimism and Pessimism in Social Context: An Interpersonal Perspective on Resilience and Risk. *Journal of Research in Personality, 13*, 553-562.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology, 19*(4), 429-459.

Stern, D., Stone, J. R., Hopkins, C., & McMillan, M. (2016). Quality of Student's Work Experience and Orientation toward Work. *Youth & Society, 110*(1), 116-132.

Sucu, G. (2019). *Okul Müdürlerinin Kurumlarında Oluşturdukları İletişim İklimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Sun-Tzu. (2001). *Savaş Sanatı.* (A. Demir, Çev.) İstanbul: Kastaş Yayınevi.

Tasam. (2011). Mayıs 9, 2020 tarihinde Sun Tzu'dan Clausewitz'e Savaş Anlayışında Değişim: https://tasam.org/tr-TR/Icerik/3169/sun_ tzudan_clausewitze_savas_anlayisinda_degisim. adresinden alındı

Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi* (3 b.). Ankara: Nobel Yayınları.

Terzic, E. (2018). The Significance of Vertical and Horizontal Communication for Business Effectiveness in Sports Organisations. *Sports Science*. https://www.researchgate.net/publication/328698673 adresinden alındı

The Oxford Dictionary. (2020). https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/ adresinden alındı

The Oxford English Dictionary. (2020, Temmuz 7). http://www.oed.com/ adresinden alındı

The Oxford English Dictionary. (2020). Eylül 19, 2020 tarihinde http://www.oed.com/ adresinden alındı

Thornberry, N. (1997). A View About Vision. *European Management Journal, 15*, 28-34.

Timuroğlu, M. K. (2015). *Stratejik Yönetim.* Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4*(1), 53-63.

Tokgöz, N., Ulukan, İ. C., Erdoğan, B. Z., Demirci, A. E., Baraz, A. B., Tiltay, M. A., . . . Besler, S. (2018). *Stratejik Yönetim* (Cilt 2561). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Turan, A. (2015). Niccolo Machiavelli. E. Büyükakıncı (Dü.) içinde, *Savaş Kuramları-Temel Düşünürler ve Yaklaşımlar.* İstanbul: Adres Yayınları.

Türedi, G. Ü. (2015). Michael I. Handel. E. Büyükakıncı (Dü.) içinde, *Savaş Kuramları-Temel Düşünürler ve Yaklaşımlar.* İstanbul: Adres Yayınları.

Ülgen, S., & Mirze, K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.

Vice, S. (2011). Cynicism and Morality. *Ethic Theory Moral Practice, 14*(2), 169-184.

Whitman, J. E. (2003). *Tarih Boyunca Strateji ve Taktik.* İstanbul: Q-Matris Yayınları.

Yatkın, A. (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlendirmenin İşgören Performansına Etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 6*(2), 6-18.

Yazıcıoğu, N. (2019). *Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki.*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yenilmez, Y. K. (2015). John Keegan. E. Büyükakıncı (Dü.) içinde, *Savaş Kuramları-Temel Düşünürler ve Yaklaşımlar.* İstanbul: Adres Yayınları.

Yılmaz, İ. (2010). *Stratejik Yönetim Sürecinde Yayılım ve İletişim Ekseninde Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri ve Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.